UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Contribution d'une coopérative agricole au développement durable de son territoire : Le cas de Nutrinor coopérative au Saguenay-Lac-Saint-Jean

Par Pegwendé Agnès BALMA

Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi dans le cadre d'un programme conjoint avec l'Université du Québec à Rimouski en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.) en Développement régional et territorial

Québec, Canada

© Pegwendé Agnès BALMA, 2026

RÉSUMÉ

Cette recherche intitulée *Contribution d'une coopérative agricole au développement durable de son territoire : Le cas de Nutrinor coopérative au Saguenay-Lac-Saint-Jean,* vise à analyser la contribution de Nutrinor coopérative au développement durable du SLSL sous l'angle de ses principes coopératifs, de son ancrage territorial et de sa pérennité caractérisée par la qualité de l'engagement de ses membres. Pour les besoins de cette analyse, nous avons opté pour une démarche qualitative, descriptive, mobilisant des données d'entrevue semi-dirigée et de questionnaire en ligne, collectées auprès de 21 acteurs internes et externes à Nutrinor (producteurs agricoles membres de Nutrinor, membres de son conseil d'administration, de son comité de direction, des employés, participants venant de l'UPA, de la Table Agro), sur la période d'avril à septembre 2024. Une analyse documentaire a été aussi utilisée en complément. L'analyse et l'interprétation des données font ressortir les principaux résultats suivants :

Nutrinor est une actrice importante du DD au SLSJ, parce qu'elle est une coopérative qui a su intégrer le DD dans ses valeurs et dans sa philosophie de gestion. Les principes coopératifs ne suffisent pas à l'opérationnalisation du DD du territoire, d'ailleurs, certains principes peuvent en constituer des freins. La démarche DD de Nutrinor lui permet de mieux aider ses membres dans une logique de durabilité et répondre à des enjeux de DD dans la communauté du SLSJ. Son ancrage territorial lui permet de contribuer au DD de la région. Celui-ci étant caractérisé par l'étendue régionale de ses membres, de ses activités, de ses emplois, de ses investissements, de ses partenariats, de son engagement dans la communauté, de sa proximité avec ses membres, de sa contribution aux SAD et SAT dans la région, de son aide pour adopter des pratiques agricoles durables, de sa capacité à tirer avantage des spécificités de la région, et par sa présence stratégique et réfléchie au-delà des frontières régionales. Néanmoins, cet ancrage territorial n'est pas un acquis, mais doit être entretenu. La pérennité de Nutrinor dépendant fortement du niveau d'engagement de ses membres, favorise aussi sa contribution territoriale. Le niveau d'engagement des membres est influencé par des facteurs qui sont principalement relatifs aux producteurs agricoles et à leurs exploitations, à Nutrinor et à ses dirigeants. Même si tous les membres ne sont pas engagés, il y a une stabilité dans le niveau d'engagement du petit groupe engagé. Elle doit donc continuer à poser des actes suscitant l'engagement d'assez de membres.

ABSTRACT

This research, entitled Contribution of an agricultural cooperative to sustainable development in its region: The case of Nutrinor cooperative in Saguenay-Lac-Saint-Jean, aims to analyze Nutrinor cooperative's contribution to sustainable development in SLSL from the perspective of its cooperative principles, its regional roots, and its longevity, characterized by the quality of its members' commitment. For the purposes of this analysis, we opted for a qualitative, descriptive approach, using semi-structured interview data and an online questionnaire collected from 21 stakeholders inside and outside Nutrinor (Nutrinor member farmers, members of its board of directors, its executive committee, employees, participants from the UPA, and the Table Agro) between April and September 2024. A document analysis was also used to supplement the data. The analysis and interpretation of the data reveal the following main results:

Nutrinor is a key player in sustainable development in the SLSJ, because it is a cooperative that has integrated sustainable development into its values and management philosophy. Cooperative principles alone are not enough to operationalize sustainable development in the region; in fact, certain principles can act as obstacles. Nutrinor's sustainable development approach enables it to better help its members in a sustainable way, and to respond to sustainable development issues in the SLSJ community. Its territorial roots, characterized by the regional reach of its members, its activities, its jobs, its investments and partnerships, its community commitments, its proximity to its members, its contribution to sustainable and territorialized food systems in the region, its support for the adoption of sustainable agricultural practices, its ability to take advantage of the region's specific features, and its strategic and reasoned presence beyond regional borders, enable it to contribute to the region's sustainable development. Nevertheless, this territorial anchorage is not a given but must be maintained. Nutrinor's long-term viability also depends on the level of commitment of its members. The level of member commitment is influenced by factors that mainly relate to agricultural producers and their farms, to Nutrinor and its management. Even if not all members are committed, there is stability in the level of commitment of the small, committed group. Nutrinor must therefore continue to take actions that engage enough members.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ..... **ii**
TABLE DES MATIÈRES ..... **iv**
LISTE DES TABLEAUX ..... **ix**
LISTE DES FIGURES ..... **x**
DÉDICACE ..... **xiv**
REMERCIEMENTS ..... **xv**
INTRODUCTION GÉNÉRALE **1**
CHAPITRE 1 ..... **7**
MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE **7**
1.1 Évolution des pratiques et politiques agricoles au Québec 7
1.1.1 Passage d'une agriculture de subsistance traditionnelle à une agriculture productiviste 8
1.1.3 Agriculture québécoise face à la mondialisation de l'économie 12
1.1.4 L'état actuel en chiffre de l'agriculture québécoise 13
1.2 Les enjeux socio-écologiques 14
1.2.1 Émissions de GES et changement climatique 15
1.2.2 Changement climatique et variation des rendements des cultures 16
1.2.3 Dégradation de la qualité de l'eau et du sol 17
1.2.4 Perte de la biodiversité 18
1.2.5 Non-autonomie et insécurité alimentaire 20
1.3 Les mouvements de contestation 22
1.3.1 L'Union Paysanne 23
1.3.2 Commission Pronovost 24
1.3.3 La montée de la consommation responsable 25
1.4 Agriculture durable et circuits courts ou de proximité d'alimentation au Québec 26
1.4.1 Agriculture durable 26
1.4.2 Les circuits courts ou de proximité d'alimentation 29
1.5 Défis liés à l'adoption de pratiques agricoles durables et à la mise en marché en circuits courts ou de proximité 31
1.5.1 Défis liés à l'adoption de pratiques agricoles durables 31
1.5.2 Défis liés à la mise en marché en circuits courts ou de proximité 35
1.6 Aperçu historique de l'évolution du mouvement coopératif ou de l'économie sociale au Québec 36
1.6.1 État des EÉS au Québec en 2025 43
1.7 Coopératives et dynamique de développement des territoires québécois 44

1.7.1 Les coopératives en chiffre au Québec 44
1.7.2 Apports des coopératives au développement des territoires 45
1.7.3 Cas des coopératives agricoles et agroalimentaires 50
1.8 Synthèse de la problématique 54
1.9 Questions, objectifs et pertinence de la recherche 55
1.9.1 Questions de recherche 55
1.9.2 Objectifs de recherche 56
1.9.3 Pertinence de la recherche 56
CHAPITRE 2 59
CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL 59
2.1 Territoire et développement 60
2.1.1 Territoire 60
2.1.2 Développement : Changement de paradigme de développement 62
2.1.3 Nouveaux concepts et modèles de développement 64
2.2 Développement régional et local au Québec 68
2.3 L'organisation territoriale au Québec 71
2.3.1 Les acteurs territoriaux 73
2.3.2 Les ressources territoriales 77
2.4 Développement territorial au Québec 83
2.4.1 Gouvernance territoriale 85
2.4.2 Initiatives locales 86
2.4.3 Développement territorial et coopérative 87
2.5 Développement durable 89
2.5.1 Interprétations du développement durable 92
2.5.2 Dimension territoriale du développement durable 94
2.5.3 Convergence développement territorial et développement durable 96
2.6 Coopératives agricoles et développement durable dans le territoire : Les canaux de contribution 97
2.6.1 Les coopératives comme source de développement endogène 98
2.6.2 Arrimage des principes coopératifs et du développement durable 99
2.6.3 Ancrage territorial des coopératives agricoles 101
2.6.4 Qualité de l'engagement des producteurs agricoles membres 105
2.7 Concepts en lien avec la contribution des coopératives au développement durable de leur territoire . 111
2.7.1 Système alimentaire durable et système alimentaire territorialisé 112
2.7.2 Agriculture durable 119
2.7.3 Circuits courts ou de proximité d'alimentation 125
2.7.4 Partenariat local 126

CHAPITRE 3 ..... **128**
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE **128**
3.1 Posture épistémologique 129
3.2 Démarche et type de recherche 131
3.3 L'étude de cas 134
3.3.1 Sélection du cas à l'étude 135
3.3.2 Critère de sélection du cas à l'étude 149
3.4 Stratégie de collecte des données 150
3.4.1 L'entrevue de recherche 151
3.4.2 Questionnaire autoadministré 159
3.4.3 L'analyse documentaire 161
3.5 Stratégies d'analyse des données 162
3.6 Considérations éthiques et critères de scientificité de la recherche 165
3.6.1 Considérations éthiques 165
3.6.2 Critères de scientificité 166
CHAPITRE 4 ..... **170**
PRINCIPAUX RÉSULTATS : PRINCIPES COOPÉRATIFS, ANCRAGE TERRITORIAL ET DÉVELOPPEMENT DURABLE **170**
4.1 Définitions du développement durable par les participants 170
4.2 Nutrinor comme actrice du DD au SLSJ par : sa démarche DD, ses actions, sa longévité 174
4.3 Forme coopérative comme un atout à la contribution au DD 178
4.4 Virage développement durable de Nutrinor 182
4.5 Ancrage territorial et développement durable 188
4.5.1 Engagements envers la communauté 195
4.5.2 Autres partenariats et implications dans la région 199
4.5.3 Contribution à des SAD et SAT 201
4.5.4 Adoption de pratiques agricoles durables : Le Pacte agricole Durable Nutrinor 206
4.5.5 Actions en matière du foncier : Soutien à la relève agricole 213
4.5.6 Présence de Nutrinor au-delà des frontières régionales 218
4.6 Perspective de contribution au DD du SLSJ 222
CHAPITRE 5 ..... **226**
PRINCIPAUX RÉSULTATS : ADHÉSION ET ENGAGEMENT DES MEMBRES **226**
5.1 Difficultés pour le bon fonctionnement de Nutrinor 226
5.1.1 Problème de relève agricole 230
5.2 Motifs d'adhésion 232
5.3 Engagement envers Nutrinor 236

5.3.1 Engagement économique 236
5.3.2 Engagement à la gouvernance 239
5.3.3 Facteurs d'influence relatifs aux caractéristiques sociodémographiques des producteurs agricoles 241
5.3.4 Facteurs d'influence relatifs aux exploitations agricoles 244
5.3.5 Facteurs d'influence relatifs à Nutrinor 247
5.3.6 Facteurs d'influence relatifs aux dirigeants 253
5.3.7 Composante affective, devoir moral ou gains 256
5.3.8 Ancrage territorial de Nutrinor comme facteur d'influence 258
5.3.9 Engagement de Nutrinor dans le DD comme facteur d'influence 259
5.4 Engagement dans le PADN 261
CHAPITRE 6 269
DISCUSSION DES RÉSULTATS : NUTRINOR ET DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN 269
6.1 Définition du DD au SLSJ et Nutrinor comme actrice 270
6.1.1 Démarche DD et accompagnement des entreprises agricoles dans leur démarche DD 271
6.1.2 Collaborations avec d'autres organismes et engagements dans la communauté pour répondre à des enjeux de DD 274
6.1.3 Pérennité, taille, diversité et étendue de ses activités 275
6.2 Nutrinor, une coopérative aux valeurs de développement durable de son territoire 276
6.3 Nutrinor, une entreprise ancrée dans son territoire 282
6.3.1 Facteurs d'ancrage territorial 282
6.3.2 Nutrinor présent au-delà des frontières régionales : Un choix stratégique ne nuisant pas à son ancrage territorial 292
6.4 Nutrinor, une coopérative qui résiste face aux difficultés 298
6.5 Adhésion à Nutrinor : Des motifs variables et des avantages 301
6.6 Engagement des membres : Un engagement dans la gouvernance relative à l'engagement économique 303
6.6.1 Des facteurs relatifs aux producteurs agricoles et à leurs exploitations 305
6.6.2 Des facteurs relatifs à Nutrinor et à ses dirigeants 307
6.6.3 D'autres facteurs d'influence 312
6.7 Engagement dans le PADN 313
6.8 Nutrinor et développement territorial 316
6.8.1 Valorisation des ressources territoriales 316
6.8.2 Participation à la production de biens & services et à la gouvernance territoriale 317
CONCLUSION GÉNÉRALE 321
BIBLIOGRAPHIE 331

ANNEXES 355

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Portrait global des EÉS, Québec, 2022 43

Tableau 2: ODD liés au secteur agricole et agroalimentaire 53

Tableau 3: Ressources territoriales 78

Tableau 4: Résumé non exhaustif de la mesure du niveau d'engagement des producteurs agricoles et des facteurs d'influence au sein d'une coopérative agricole 111

Tableau 5: Posture interprétativiste 130

Tableau 6: Détails sur les secteurs d'activités et la gouvernance de Nutrinor 140

Tableau 7: Fusions et acquisitions faites par Nutrinor 147

Tableau 8: Catégories et nombre de participants 156

Tableau 9: Exemples de partenariats et contributions de Nutrinor 197

Tableau 10: Analyse de la démarche DD de Nutrinor au regard de la typologie des représentations sociales du DD de Riffon (2016) 273

Tableau 11: Tableau de synthèse 295

Tableau 12: Tableau de synthèse 314

Tableau 13: Liste des documents retenus pour l'analyse documentaire 366

Tableau 14: Thèmes, codes et sous-codes finaux 369

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Évolution du nombre et superficie moyenne des fermes au Québec de 1951 à 2016 10

Figure 2: Évolution des émissions de GES de l'agriculture entre 1990 et 2020, en kt éq. CO2 16

Figure 3: Cheminement du cadre théorique et conceptuel 60

Figure 4: Synthèse sur les approches territoriales du développement 68

Figure 5: Les acteurs territoriaux 74

Figure 6: Les coopératives comme acteurs du développement territorial 89

Figure 7: Facteurs d'ancrage territorial 104

Figure 8: Système alimentaire territorialisé et durable 119

Figure 9: Approche de l'agriculture durable 123

Figure 10 : Les indicateurs de durabilité d'une exploitation agricole utilisés par Nutrinor 209

Figure 11: Facteurs d'ancrage territorial de Nutrinor 295

Figure 12 : Interactions entre démarche développement durable, principes coopératifs, ancrage territorial, pérennité de la coopérative agricole 326

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AB : Agriculture biologique

AGA: Assemblée générale annuelle

ACL : Association coopérative laitière du SLSJ

ASRA : Assurance stabilisation des revenus agricoles

BAEQ : Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec

BES : Biens et services écologiques

CA: Conseil d'administration

CAAAQ : Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois

CCTT: Centre collégial de transfert de technologie

CER-UQAC : Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi

CMED : Commission mondiale sur l'environnement et le développement

CQCM : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

CQDD : Centre québécois de développement durable du SLSJ

CUMA : coopératives d'utilisation de machineries agricoles

CCS : Chaîne coopérative du Saguenay

CSC : Conseil supérieur de la coopération

DC : Développement communautaire

DD : Développement durable

DEC : Développement économique communautaire

DEL : Développement économique local

DL : Développement local

DT : Développement territorial

DTD : Développement territorial durable

EÉS : Entreprise d'économie sociale

ÉS : Économie sociale

GES : gaz à effet de serre

FADQ : Financière agricole du Québec

FCARA : Fonds coopératif d'aide à la relève agricole

IFOAM : Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique

INSPQ : Institut national de la santé publique du Québec

ISQ : Institut de la statistique du Québec

MAMH : ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

MAPAQ : ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MEIE : ministère de l'Économie**,** de l'Innovation et de l'Énergie

MELCC : ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs

MRC : Municipalités régionales de comté

MSSS : ministère de la Santé et des Services sociaux

OAQ : Ordre des agronomes du Québec

OBNL : Organismes ou associations à but non lucratif avec activités économiques

ODD : Objectif (s) du développement durable

PAD: Plan agricole durable du gouvernement du Québec

PADN : Pacte Agricole Durable Nutrinor

PAGES : Plan d'action gouvernemental en économie sociale

PAE : Programmes en agroenvironnement

PIB : Produit intérieur brut

PME : Petite et moyenne entreprise

R&D : Recherche et développement

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

SAD : Système alimentaire durable

SAT : Système alimentaire territorialisé

SCAC: Société coopérative agricole de Chicoutimi

SLSJ : Saguenay-Lac-Saint-Jean

Table Agro: Table agroalimentaire du SLSJ

TPE : Très petite entreprise

UCC : Union catholique des cultivateurs

UPA : Union des producteurs agricoles

DÉDICACE

À Dieu soit la gloire.

À ma famille et belle-famille, spécialement à mère, merci pour tout

REMERCIEMENTS

J’ai pu achever cette recherche doctorale grâce à Dieu et au soutien de nombreuses personnes, que j’aimerais remercier.

Je tiens d’abord à remercier mon frère Lacina Balma et Mme Salmata Ouedraogo. Grâce à vous, j’ai eu connaissance de l’UQAC et pu déposer ma candidature pour le programme doctoral en développement régional et territorial.

Mes remerciements vont par la suite à mes directeurs de thèse, Mme Salmata Ouedraogo et Mr Olivier Riffon. Merci pour votre accompagnement, encadrement et soutien sans lesquels je n’aurais pu conclure cette thèse. Bien que je ne sois pas boursière, vous avez toujours fait votre possible pour m’aider, en m’offrant des petits contrats d’assistante de recherche, de telle sorte que l’aspect financier ne soit pas un obstacle à l’avancement de ma thèse. Même quand je suis tombée enceinte, vous m’avez offert votre soutien. Je vous en serai toujours reconnaissant pour votre présence durant ces 4 années.

Ma gratitude à mon conjoint, Daniel Chouinard, qui a été là depuis le début de cette thèse de doctorat. Merci pour ta présence, ton amour et ton soutien. Grâce à toi, j’ai trouvé une famille ici dans la région qui m’a entouré et m’a donné la force d’avancer dans ma recherche doctorale loin de la solitude. Je n’oublie pas mon petit Lucas, qui a été avec moi dans les finitions de cette thèse. Dès que j’ai appris que j’étais enceinte de toi, je me suis fixée comme objectif de faire le maximum dans ma recherche avant ta venue au monde. Cela m’a donc permis d’avancer encore plus vite.

Merci à mes parents, mes frères et sœurs. De loin, vous m’avez toujours encouragé et témoigné d’un amour indéfectible. Ils ont toujours cru en moi et m’ont soutenu, ce qui m’a permis d’avancer dans mes études, jusqu’à faire des études doctorales.

Merci à Delphine Lagadec pour sa mise en relation avec Nutrinor. Grâce à toi, j’ai pu rencontrer la conseillère en DD de Nutrinor, Jolianne Boudreault Fortin, qui m’a aidé à planifier les entrevues avec des producteurs agricoles, des employés, des membres du conseil d’administration et du comité de direction de Nutrinor. Elle m’a également aidé à la diffusion de mon questionnaire en ligne auprès des producteurs agricoles membres de Nutrinor. Bref, elle a été présente pour m’aider tout au long de ma collecte de données. Un grand merci à vous, Jolianne, et à tous les participants. Chers participants aux entrevues et au questionnaire en ligne, sachez que c’est grâce à vous que j’ai pu rédiger mon rapport de thèse.

Je ne saurais terminer sans dire merci à mes camarades du doctorat et du LAGORA pour votre présence et vos encouragements. Merci à la professeure Anastasie Amboulé-Abath pour son soutien et encouragement. Merci à tous ceux dont je n’ai pas pu nommer les noms, mais dont le soutien a été important à la réalisation de ce travail de recherche.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'évolution de l'agriculture québécoise depuis de nombreuses années, dans la logique du modèle agricole productiviste, a entraîné de nombreux enjeux socioécologiques. Dépendant des engrais chimiques et des pesticides pour assurer la gestion des agroécosystèmes, elle a eu pour conséquences la dégradation des sols, de l'eau et des écosystèmes, des émissions élevées de GES, de polluants atmosphériques, le déclin de la biodiversité et la dégradation d'habitats naturels, les carences en micronutriments, l'augmentation de l'obésité et des maladies liées à l'alimentation, la précarisation des moyens de subsistance des producteurs agricoles (Meybeck et al., 2017; Dupras et al., 2020). L'utilisation de pesticides, le ruissellement des engrais et les effluents d'élevage contribuent à la pollution des cours d'eau et des eaux souterraines (Delpha et Rodriguez, 2014). Les engrais minéraux, le travail répété du sol et les monocultures, les cultures à grande interligne, entraînent la dégradation des sols (Nature Québec, 2011). En 2020, l'agriculture a contribué à 10,6 % des émissions de GES totales du Québec, soit en augmentation depuis 1990 (MELCC, 2022a ; MELCC, 2022b ; Environnement Canada, 2021). L'aménagement des terres pour des utilisations à des fins agricoles représente le plus souvent une menace à la conservation de la biodiversité par la destruction et la fragmentation de l'habitat naturel de plusieurs espèces occasionnées. Au Québec, la conversion des cultures extensives vers des monocultures intensives utilisant beaucoup plus de pesticides, le drainage des terres humides, le nivellement des terres, le déboisement du couvert forestier, détruisent ou fragmentent les habitats de nombreuses espèces animales, ayant donc un impact négatif sur la capacité de reproduction de ces espèces et entraînant une régression de leur population (Équipe de rétablissement de la rainette faux-grillon de l'ouest du Québec, 2019; équipe de rétablissement des tortues du Québec, 2019; équipe de rétablissement des oiseaux de proie du Québec, 2021; équipe de rétablissement des salamandres de ruisseaux du Québec, 2021; Rey et al., 2019). En matière d'autonomie alimentaire, de sécurité alimentaire, le modèle agricole productiviste qui prône la modernisation, la mécanisation, la spécialisation, l'exportation et l'importation, est loin d'assurer l'autosuffisance alimentaire au Québec. Seulement 35% des aliments consommés par les Québécois sont produits au Québec. Cette proportion s'élevait à ¾ des aliments consommés en 1950 (Mundler, 2020). La proportion des ménages québécois vivant en insécurité alimentaire ne fait qu'augmenter, s'établissant à 19,6%

en 2024 (INSPQ, 2024). La pandémie n'a fait qu'empirer la situation, ainsi que les tarifs douaniers rendant plus chers les produits alimentaires. Au contraire, ce modèle a entraîné une déconnexion entre l'agriculture et le territoire où elle se pratique, brisant de ce fait l'ancrage territorial fort qu'entretenait l'agriculture avec son territoire. Une séparation s'est faite entre producteur et consommateur, entre le lieu de production et celui de consommation.

Face à ces enjeux, des voix s'élèvent contre le modèle productiviste, dominant depuis la Seconde Guerre mondiale et réclament une transition vers d'autres modèles agricoles pouvant réduire les impacts négatifs des activités agricoles et soutenant l'occupation dynamique des territoires ainsi que le développement durable des territoires. Autrement dit, une transition vers des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, des modes de distribution alimentaire durable, des modes de consommation durable.

L'agriculture durable et les circuits courts ou de proximité ressortaient de ces voix comme une alternative au modèle agricole productiviste. Ils s'inscrivent dans la logique du modèle agricole territorial. L'agriculture durable est une agriculture qui contribue à un équilibre entre les sphères économique, sociale et environnementale (Lacasse et Perron, 2016). Revêtant plusieurs formes au Québec, dont l'agriculture biologique, cette dernière fait référence à un ensemble de techniques de production agricole qui proscrit l'utilisation d'engrais de synthèse, de pesticides et de biotechnologie. Quant aux circuits courts ou de proximité de distribution alimentaire, ce sont des modes de mise en marché visant une proximité entre producteur et consommateur. L'agriculture durable et les circuits courts ou de proximité de distribution alimentaire présentent de nombreux bénéfices pour le territoire. Des bénéfices en termes de connexion de l'agriculture avec l'alimentation au sein du territoire, de pérennité des exploitations agricoles, d'autonomie alimentaire, de protection de biodiversité, des sols et des cours d'eau, de création d'emploi, d'accès aux consommateurs à d'aliments frais, de saison et de qualité, de création de liens sociaux entre producteurs et consommateurs, d'éducation, de sensibilisation en matière d'alimentation, de réduction de gaspillage alimentaire et de GES. (Rathwell et Peterson, 2012 ; Vivre en ville, 2014; Mundler et Laughrea, 2015; Dupras et al., 2020).

Toutefois, au Québec, force est de constater que l'agriculture durable, tout comme les circuits courts ou proximité alimentaire, rencontrent plusieurs difficultés à leur épanouissement. Pour une agriculture durable, il y a plusieurs défis à relever. Des défis notamment en matière d'accès à l'information, à l'expertise, à

l'éducation, à la formation, aux subventions, aux prêts, aux crédits, au profil du producteur agricole, aux caractéristiques de son exploitation, ainsi qu'aux politiques et programmes agricoles (Bourgeault, 2009 ; Groulx-Tellier, 2012 ; Gaudreau, 2013 ; Hounhouigan, 2015 ; AGECO, 2020). Les producteurs agricoles voulant se lancer dans les circuits courts de distribution se butent à des problèmes logistiques, de stockage et de livraison, de concurrence avec les grandes chaînes de distribution. (Laughrea et al., 2016; Mundler et al. 2017; Labrecque et al., 2020 ; Mundler, 2023). Mais, la littérature, internationale notamment, montre que l'adhésion à une organisation de producteur, à l'instar des coopératives, constitue une solution à certains défis liés à l'adoption des pratiques agricoles durables et des modes de distribution durables. (Laughrea et al. 2018 ; Bianco et al., 2019).

Les coopératives en général ont joué et jouent toujours un rôle important dans le dynamisme de développement des territoires québécois (Bouchard et Lévesque, 2010). Le secteur agricole constitue l'un des pionniers à connaître l'émergence de cette mode d'organisation des producteurs sous forme de coopérative. L'agroalimentaire constitue toujours le deuxième secteur économique québécois en termes de nombre de coopératives. Bien qu'il soit difficile de connaitre avec exactitude le nombre de producteurs agricoles faisant partie d'une coopérative au Québec, ils en sont plusieurs (Lévesque, 2007 ; CQCM, 2022a). Les coopératives agricoles constituent donc une alternative de survivance des producteurs agricoles souvent moins valorisés par le système capitaliste. Elles permettent à leurs membres d'accéder aux ressources nécessaires par la mutualisation et de lutter contre l'isolement des producteurs agricoles. Elles constituent des lieux de production de connaissance, d'innovation, d'échange de savoir-faire, d'expertises entre producteurs agricoles. Elles assurent la stabilité des revenus de leurs membres, facilitent l'accès des produits de leurs membres à des marchés à valeur ajoutée plus élevée. Elles permettent à leurs membres d'être résilients face aux crises, de mieux gérer les risques, les asymétries d'information, et de mieux répondre aux exigences du marché, pour ne citer que ces quelques avantages (Mundler et al., 2016; Bareille et al., 2017; Laughrea et al., 2018; Billiet et al., 2021). En plus d'être importantes pour leurs membres, les coopératives agricoles, grâce à leurs principes et valeurs, peuvent contribuer en tant qu'actrices au développement durable de leur territoire. Par exemple, elles peuvent contribuer à bâtir des systèmes alimentaires durables au sein des territoires, à la lutte contre le changement climatique (Musson et Rousselière, 2020). Notons qu'au Québec l'atteinte de nombreux objectifs du DD va dépendre des efforts déployés dans le secteur agricole et agroalimentaire (Gouvernement du Canada,

2022 ; Chemins de transition, 2023). Compte tenu de tout cela, les coopératives agricoles sont des actrices importantes à considérer dans l'opérationnalisation du DD des territoires au Québec. Étudier la manière dont les coopératives agricoles opérationnalisent le DD au sein des territoires, à la lumière de facteurs comme les principes coopératifs, l'ancrage territorial et la pérennité des coopératives, permettrait de mieux cerner l'importance de ces dernières en tant qu'actrices du DD dans leur territoire. D'autant plus qu'au Québec, de telles études sont rares. D'où l'objet de cette recherche doctorale sur la contribution d'une coopérative agricole au DD de son territoire, avec Nutrinor, coopérative au Saguenay-Lac-Saint-Jean comme étude de cas. Sa contribution au DD du SLSJ sera bien sûr analysée au regard de ses principes coopératifs, de son ancrage territorial et de sa pérennité.

La suite de ce document est divisée en six chapitres. Le premier chapitre portant sur la mise en contexte et la problématique, traite de la revue de littérature sur l'évolution des pratiques et politiques agricoles au Québec, ainsi que les enjeux socioécologiques de ces pratiques agricoles. Nous avons ensuite examiné les écrits sur les mouvements de contestation au Québec, qui ont émergé pour dénoncer ces enjeux tout en proposant une transition vers des pratiques agricoles durables, des modes de distribution et de consommation alimentaire respectueux de l'environnement et du social. Pour cela, nous avons examiné la littérature sur l'agriculture durable et les circuits courts ou de proximité d'alimentation au Québec, de même que les défis liés à l'adoption de pratiques agricoles durables et à la mise en marché en circuit court ou de proximité. D'après les écrits, se regrouper en coopérative aide les producteurs agricoles à surmonter certains de ces défis. Donc, nous nous sommes intéressés à la littérature sur les coopératives en général et sur les coopératives agricoles, en particulier au Québec. Particulièrement, la littérature sur l'historique de l'évolution du mouvement coopératif au Québec, sur les coopératives et la dynamique de développement des territoires québécois, incluant l'importance des coopératives agricoles pour les producteurs agricoles et pour le DD des territoires. Ces éléments de littérature vont nous servir à la formulation de nos questions et objectifs de recherche, avant de terminer le chapitre avec pertinence de la recherche doctorale.

Le deuxième chapitre sur le cadre théorique et conceptuel expose les concepts théoriques qui vont guider la collecte des données, l'analyse et l'interprétation des résultats. Pour ce faire, les grandes lignes de ce chapitre vont être les suivantes: Territoire et développement, section dans laquelle nous abordons les concepts

de territoire et de développement sous ses différents paradigmes; développement régional et local au Québec; territoires au Québec, où nous parlons des acteurs et des ressources territoriales; développement territorial, dans laquelle nous présentons le concept de gouvernance territoriale et faisons un croisement entre développement territorial et coopérative ; développement durable avec une présentation de sa dimension territoriale, et de la convergence entre DT et DD pour faire émerger le concept de développement territorial durable; coopératives agricoles et développement durable dans le territoire : Les canaux de contribution, où nous parlons de l'arrimage des principes coopératifs et ceux du DD, de l'ancrage territorial des coopératives agricoles, de la qualité de l'engagement des producteurs agricoles membres des coopératives, et définissons quelques concepts.

Le troisième chapitre décrit la démarche méthodologique de recherche. Nous commençons par décrire notre positionnement épistémologique qu'est l'interprétativisme, notre démarche de recherche qui s'inscrit dans un registre de type qualitatif, inductif et descriptif, ainsi que l'étude de cas qui est notre approche (méthode) de recherche. Par la suite, nous présentons notre stratégie de collecte des données reposant sur l'utilisation d'outils de collecte, tels que l'entrevue semi-dirigée, le questionnaire en ligne et l'analyse documentaire ; notre stratégie d'analyse des données, soit l'analyse thématique avec le logiciel Nvivo 12 ; pour finir avec les considérations éthiques et les critères de scientificité de cette recherche.

Le quatrième et le cinquième chapitres présentent les résultats d'analyse des données. Le quatrième chapitre analyse les données concernant les principes coopératifs et l'ancrage territorial de Nutrinor par rapport à sa contribution au DD du SLSJ. Nous amorçons ce chapitre en examinant les définitions du DD données par les participants à cette recherche. Les autres parties de ce chapitre vont servir à analyser les données (provenant des participants, de l'analyse documentaire) sur Nutrinor comme actrice du DD au SLSJ, la forme coopérative de Nutrinor comme un atout à la contribution au DD, le virage DD de Nutrinor, l'ancrage territorial de Nutrinor et DD, ainsi que la perspective de contribution de Nutrinor au DD du SLSJ. Dans le cinquième chapitre sur l'adhésion et l'engagement des membres, nous présentons les résultats des données sur les difficultés pour le bon fonctionnement de Nutrinor, les motifs d'adhésion des membres, l'engagement des membres envers Nutrinor et l'engagement des membres dans le Pacte Agricole durable Nutrinor.

Le sixième chapitre porte sur la discussion des résultats obtenus dans les deux précédents chapitres de résultats. Il va nous permettre de répondre à nos questions de recherche. Pour ce faire, nous allons revenir sur des éléments décelant la contribution de Nutrinor au DD du SLSJ. Des éléments que nous regroupons sous différents points abordant la définition du DD du SLSJ et Nutrinor comme actrice ; Nutrinor, comme une coopérative aux valeurs de développement durable de son territoire et comme une entreprise ancrée dans son territoire ; l'adhésion et l'engagement des membres envers Nutrinor. De plus, nous allons interpréter les résultats par rapport à la valorisation des ressources territoriales par Nutrinor, à sa participation à la production de biens & services et à la gouvernance territoriale.

Nous finissons cette recherche doctorale par une conclusion générale, qui va regrouper les grandes lignes des résultats, les recommandations, les contributions théoriques, les limites, ainsi que les perspectives de recherche future.

CHAPITRE 1

MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre expose les éléments de problématique à la base de cette recherche. Cette thèse porte sur l'analyse des canaux de contribution d'une coopérative agricole au DD de son territoire. Pour bâtir la problématique, nous avons commencé par souligner quelques éléments déterminants de l'évolution des pratiques et politiques agricoles québécoises. Nous nous sommes ensuite attardés sur les enjeux socioécologiques de l'agriculture, ainsi que les discours et organisations qui ont émergé face à ces enjeux que nous avons regroupés sous la section « Mouvements de contestation contre le modèle agricole productiviste ». L'agriculture durable et les circuits courts d'alimentation ressortant de ces discours comme des pratiques durables, nous avons consacré deux sections pour montrer leur importance d'une part et les défis liés à leur adoption d'autre part. Puis, deux autres sections de ce chapitre ont porté sur les coopératives, avec l'accent mis sur les coopératives agricoles considérées comme un moyen pour les producteurs agricoles de surmonter ces défis. Une section a porté sur l'histoire d'évolution du mouvement coopératif québécois et l'autre sur les coopératives et la dynamique de développement des territoires québécois. Enfin, ce chapitre se termine par les questions, objectifs et pertinence de la présente recherche.

1.1 Évolution des pratiques et politiques agricoles au Québec

Au Québec, l'agriculture a contribué à l'occupation dynamique des territoires et à leur richesse économique et culturelle. Elle a contribué à façonner les paysages ruraux, à modeler les formes et modifier les contours des territoires, à ouvrir des vues sur les territoires, à donner aux régions et aux municipalités une couleur, des odeurs, des rythmes, un caractère et une identité. (Ruiz et Domon, 2005). Elle présente un fort ancrage territorial. Elle façonne les territoires et est aussi façonnée par ces derniers. Elle demeure parmi les secteurs qui ont le plus rapidement évolué ces dernières décennies, passant d'une agriculture traditionnelle diversifiée destinée à l'autoconsommation à une agriculture hautement spécialisée et productiviste visant la conquête des marchés (Ruiz et Domon, 2005). Dès lors, les monocultures à haut rendement, le recours à la

machinerie agricole, l'utilisation d'intrants chimiques de synthèse et les grandes superficies cultivées deviennent des pratiques courantes en agriculture québécoise au début du XXe siècle. (Jolin, 2015).

1.1.1 Passage d'une agriculture de subsistance traditionnelle à une agriculture productiviste

L'agriculture au Québec, tout comme l'évolution de l'agriculture dans de nombreux pays développés, a commencé avec un type d'agriculture de subsistance traditionnelle visant à couvrir les besoins de la famille et des collectivités rurales. Au cours de la seconde moitié du XIXe siècle, elle fonctionnait uniquement grâce à la force de travail des membres de la famille et produisait ses propres intrants. Elle était très peu mécanisée et la transmission se faisait avec un minimum d'apport monétaire. Cependant, la période de la Deuxième Guerre mondiale va marquer un tournant dans l'histoire de l'agriculture québécoise. De nature domestique reposant sur l'autoconsommation et l'auto-approvisionnement, l'agriculture québécoise devient marchande, productiviste, et en voie de se spécialiser (Morisset, 2015). D'une part, une grande partie de ce qui est produit sur l'exploitation était vendue sur le marché national pour approvisionner une population urbanisée et industrielle et d'autre part pour satisfaire la demande de produits alimentaires de l'Europe dévastée par la guerre. Les prix des produits agricoles triplent. Avec les profits réalisés par les producteurs agricoles et avec de l'endettement, ils se dotent de machinerie, de grains de meilleure qualité, d'engrais, qui permettent d'accroître de plus en plus la performance de l'agriculture. À cette période, aussi, plusieurs nouvelles technologies se développent, les machines agricoles deviennent de plus en plus motorisées, permettant l'accroissement de la productivité (Doucet, 2020). À cela s'ajoutent d'autres changements dans la structure de fonctionnement de l'exploitation agricole familiale. Il y a désormais une séparation des activités en amont et en aval de la production agricole. Par exemple, les intrants pour la production agricole étaient fournis par l'industrie des fournitures agricoles. Le capital investi par travailleur et par hectare dans les exploitations est en augmentation. L'exploitation agricole se transmettant désormais dans la famille à travers un échange marchand et monétaire, ce qui obligeait à faire recours au crédit bancaire (Morisset, 2015). Les transformations importantes de l'agriculture se sont opérées aussi à travers des changements constatés dans les modes d'organisation des producteurs agricoles. À la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, on voit apparaître un mode d'organisation des producteurs agricoles en coopérative. Ces coopératives ont été notamment pour la vente des produits agricoles, l'achat des biens nécessaires à la production (semences, engrais, équipements), la

transformation du lait en fromage et en beurre. Déjà, en 1919, environ 300 coopératives agricoles ont été créées (Lévesque et Petitclerc, 2008).

En somme, ces changements dans l'agriculture québécoise ont été rythmés principalement par des phénomènes externes, comme la Deuxième Guerre mondiale, la crise de la surproduction des années 1950, l'industrialisation, l'urbanisation croissante, le soutien du gouvernement fédéral et du gouvernement québécois, les revendications syndicales, ainsi que par la mondialisation (Morisset, 2015).

1.1.2 La politique de gestion de l'offre et les revendications syndicales

Le début des années 1950 marque la fin de la Deuxième Guerre mondiale, l'Europe n'est plus en guerre et les exportations agricoles québécoises pour approvisionner le marché européen diminuent (Doucet, 2020). Le Québec fait face à une surproduction de produits alimentaires et à une chute des prix et des revenus agricoles. Dès lors, le gouvernement québécois devait intervenir pour réguler les marchés agricoles afin de protéger les revenus agricoles, de garantir la stabilité des prix des produits agricoles et d'assurer la sécurité alimentaire. Plus généralement, il devait intervenir pour assurer la parité des revenus aux producteurs agricoles et la productivité agricole (Doucet, 2020 ; Fancoeur et Abergel, 2020; Gaboury-Bonhomme, 2018). Ces mesures sont en accord avec une approche de gestion de l'offre, où la production agricole est planifiée et limitée par des quotas, adaptés aux besoins prévus des consommateurs québécois et canadiens. Cela vise à éviter la surproduction et à donner de la prévisibilité sur les prix aux producteurs agricoles, en particulier dans les secteurs de l'élevage bovin, laitier et avicole. À cet effet et sous les revendications des producteurs agricoles regroupés au sein de l'Union catholique des cultivateurs (UCC), en 1952, le gouvernement québécois nomme une commission pour la protection des producteurs agricoles et des consommateurs, connue sous le nom de commission Héon. Celle-ci devrait choisir le type d'agriculture à privilégier afin de garantir le développement de l'agriculture québécoise, et ce développement ne pouvait être assuré que par « des hommes conscients d'avoir atteint une certaine parité économique, sociale et politique » (Malassis, 1979, p. 9). À cet effet, l'agriculture québécoise participant à l'équilibre économique de la province doit pouvoir répondre aux besoins des populations urbaines et assurer « aux travailleurs du sol une subsistance convenable et la possibilité d'y établir leur fils » et cela à travers une agriculture stable et progressive. (Commission Héon, 1955). Pour ce faire, la Commission Héon recommande la mise en place d'un marché coordonné des produits agricoles et

exige des petits producteurs qu'ils participent à ce mouvement de modernisation commerciale. Sinon, ils devront se retirer, puisque selon elle : « Si nous voulons assurer la stabilité de l'agriculture, nous devons lui garantir des revenus suffisants, non seulement comparables à ceux des ouvriers des villes, mais au moins équivalents à ceux des industriels dont la mise de fonds d'exploitation est comparable » (Commission Héon, 1955, p. 261). Ainsi, « les 40 000 spécialistes, porteurs de l'avenir, demandent l'adaptation ou la disparition des 100 000 exploitations qui ne participent pas au mouvement de modernisation marchande » (Morisset et Couture, 2010, p. 17). Dit autrement, près de 100 000 fermes traditionnelles étaient appelées à disparaître. Le nombre de fermes au Québec a diminué, passant de 95754 à 29380 entre 1961 et 2021, soit une diminution de 69,3%, tandis que la taille des fermes, quant à elle, n'a pas cessé d'augmenter (Statistique Canada, 2022).

La figure 1 nous donne un aperçu de l'évolution du nombre et de la superficie des fermes québécoises depuis 1950. Le nombre des fermes évoluant en décroissance avec une légère stabilité depuis 2006 et la superficie moyenne par ferme, quant à elle, est en évolution croissante avec une tendance stable, voire une légère baisse entre 2016 et 2021.

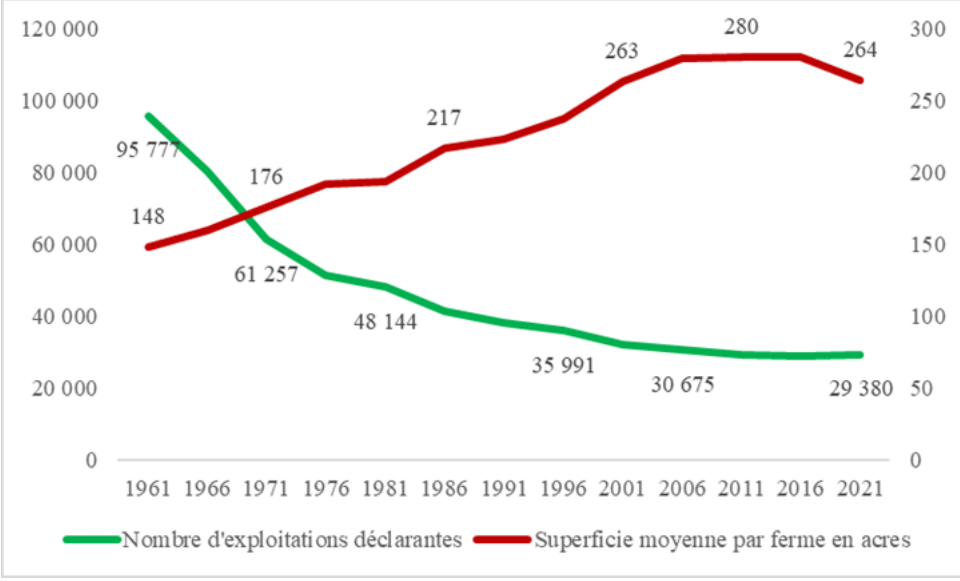

Figure 1: Évolution du nombre et superficie moyenne des fermes au Québec de 1951 à 2016

Source : statistique Canada (2022a)

Cependant, malgré ces mesures de mise en marché collective, les surplus agricoles (provenant des hauts niveaux de productivité) n'ont pas dissipé et la parité recherchée entre secteur agricole et secteur

industriel demeure difficile à atteindre (Fancoeur et Abergel, 2020). C'est pourquoi, à partir des années 1965 des dispositifs supplémentaires, comme le transfert massif d'une partie de la population agricole vers les autres secteurs de l'économie, ont été entrepris. La commission royale d'enquête sur l'agriculture au Québec, mieux connue sous le nom de Commission April (1967), et la Commission de planification de l'agriculture canadienne, nommée en 1967, recommandent à ce que la population agricole soit réduite et que les jeunes producteurs agricoles à revenu faible soient incités à renoncer à l'agriculture. En plus de ces recommandations, elles soulignent aussi l'importance de stabiliser la production, les prix et les revenus agricoles afin de dissiper les disparités de l'agriculture par rapport aux autres secteurs. En 1975 fut instituée par exemple la loi sur l'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA), qui va donner lieu à des programmes de stabilisation des prix et des revenus agricoles (Fancoeur et Abergel, 2020). Cette loi avait pour objectif de garantir un revenu annuel net positif aux producteurs agricoles participant au système institué de mise en marché collectif. S'ajoutent à cela des règlements sur la protection des terres agricoles, ainsi que différents programmes de financement offerts aux producteurs agricoles, gérés par la Financière agricole du Québec. (Doucet, 2020).

En résumé, la politique de gestion de l'offre instaurée pour protéger les producteurs agricoles a d'une certaine manière jouée en défaveur de la diversification des productions agricoles, de même que l'expansion des fermes traditionnelles ou à petite taille. En d'autres termes, le système de gestion de l'offre a un impact négatif sur l'agriculture à petite échelle et les réseaux alimentaires alternatifs. (Mundler et al., 2022).

L'établissement de petites entreprises agricoles dans les secteurs soumis à la gestion de l'offre par de nouveaux producteurs agricoles aux profils variés est contraint par la gestion de l'offre, parce que, comme ils ne produisent pas en très grande quantité, l'acquisition des quotas est coûteuse pour eux, et parfois même les quotas sont indisponibles[1]. Notons qu'il existe une quantité minimale à produire sans détenir de quotas, mais, pour la plupart de ces petits producteurs agricoles, cette quantité est trop faible pour assurer leur rentabilité. Les quotas sont donc de plus en plus concentrés entre les mains de quelques grands producteurs agricoles. C'est une politique qui protège les grands producteurs agricoles au détriment des petits (Mundler et Laughrea, 2016 ; Lamontagne, 2015 ; Laforge et al., 2018, Mundler et al., 2020; Bihun et Desmarais, 2023).

[1] La plupart du temps, les quotas sont distribués au prorata des quotas déjà obtenus. (Mundler et al.,2020)

L'agriculture québécoise a été aussi en quelque sorte façonnée par les revendications syndicales. L'Union des producteurs agricoles (UPA) en remplacement de l'Union catholique des cultivateurs (UCC) depuis 1972, a milité pendant toute cette période pour la protection des producteurs agricoles. Elle est d'ailleurs la seule organisation syndicale de producteurs agricoles au Québec engagée aux côtés du gouvernement dans la formulation des politiques agricoles et dans la gestion de ces dispositifs (Doucet, 2020). Dit autrement, le modèle agricole québécois est cogéré par l'interventionnisme étatique et par l'UPA. Cependant, ce protectionnisme agricole sera très vite contré par l'avènement de la mondialisation des échanges et de la compétitivité internationale.

1.1.3 Agriculture québécoise face à la mondialisation de l'économie

L'agriculture québécoise à l'instar de l'agriculture de nombreux pays développés n'a pas échappé à la mondialisation des échanges. En effet, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'agriculture québécoise a été dominée par un modèle agricole productiviste (un modèle néolibéral axé sur la croissance économique) qui s'inscrit dans des dynamiques de spécialisation et d'industrialisation, tourné vers la conquête du marché mondial. La conquête du marché par l'agriculture québécoise avec le modèle productiviste va être favorisée par les avancées technologiques dans le domaine du transport et de la télécommunication. Cette conquête a pris plus d'ampleur avec l'accroissement de la mondialisation de l'économie, l'instauration des règles du libre-échange, l'élimination de tous les obstacles au commerce (Doucet, 2020 ; Gaboury-Bonhomme, 2018).

Avec l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) en 1994 et le cycle *d'Uruguay round*, les barrières tarifaires au commerce, telles que les droits de douane sont abolis pour tous les produits, même pour les produits agricoles qui étaient jusque-là épargnés par la libéralisation des échanges commerciaux. Avec la création de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) en 1995 en remplacement du GATT, l'idéologie néolibérale, qui considère que le développement des Nations passe par une participation au commerce mondial, se trouve renforcée au détriment de la régulation par l'État (Morisset, 2010). L'OMC encourage dans la même perspective l'établissement d'accords commerciaux et l'abolition des barrières douanières (tarifaires et réglementaires) pour la libre circulation de tous les biens et services. Exemple de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) conclu en 1994, l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) en remplacement de l'ALENA depuis 1er juillet 2020. (Doucet, 2020).

Dès lors l'agriculture québécoise va être soumise d'une part à des mesures protectionnistes et d'autre part aux règles du libre-échange. Autrement dit, la politique agricole québécoise va être constamment influencée à divers degrés par l'institutionnalisation de ses politiques phares et par les accords internationaux de commerce et de finance. D'ailleurs, le Québec à travers le Canada est souvent pointé du doigt par l'OMC à cause de son système collectif de mise en marché s'apparentant à des pratiques de gestion de l'offre, jugé de protectionniste (Doucet, 2020). D'autant plus que, depuis juillet 2026, la négociation de la suite de l'AECUM est encore teinté d'enjeu autour de la protection de la gestion de l'offre. L'actuelle administration américaine voulant, par exemple, pour ce qui concerne les produits laitiers, une révision des règles de la politique de gestion de l'offre, pour permettre aux produits laitiers américains plus d'accès au marché canadien et québécois (Lavoie, 2026). Tous ces changements dans l'agriculture québécoise au fil du temps, ont conduit à secteur agricole dont le portrait en chiffre peut se dépeindre comme suit.

1.1.4 L'état actuel en chiffre de l'agriculture québécoise

Au Québec, en 2021, l'agriculture ne mobilise que 2% de la superficie totale[2], exploitée par 29380 entreprises agricoles, pour un total de 42 265 producteurs agricoles. Elle emploie 56 000 personnes (UPA, 2022 ; statistique Canada, 2022b). Le constat est que la mécanisation de l'agriculture au fil des années a entraîné une diminution du nombre d'emplois. Entre 2016 et 2021, le nombre d'exploitants agricoles ayant 55 ans et plus est passé de 47,25% à 53,43%, contre 42,92% à 37,95% pour les exploitants ayant 35 à 54 ans et 9,83% à 8,62% pour les exploitants ayant moins de 35 ans. Ces données montrent un vieillissement de la population agricole. Selon le genre, entre 2016 et 2021, le nombre de femmes exploitantes agricole a augmenté, passant de 26,06% à 27,66% (statistique Canada, 2022b). Les régions affichant les plus grandes zones agricoles sont respectivement le Centre-du-Québec (93%), la Montérégie (86%), l'Estrie et Chaudière-Appalaches (69%) (UPA, 2022).

En 2019, l'activité agricole a généré 9,1 milliards $ en recettes de ventes, soit 30 % pour la Montérégie, 18 % pour l'Estrie et Chaudière-Appalaches, et 14 % pour le Centre-du-Québec. De nos jours, 77% des producteurs agricoles comptent sur une source de revenus complémentaire pour faire vivre leur

[2] Comparativement à d'autres pays comme en France et aux États-Unis où la proportion des terres agricoles est respectivement de 58% et 45% (UPA, 2022).

famille. La moitié des fermes agricoles au Québec font de la production animale, dont la production laitière est la plus importante, regroupant 57% des entreprises agricoles et générant 26% des revenus agricoles en 2019. Suivi de la production porcine générant 15% des revenus agricoles en 2019. Quant à la production végétale, le maïs-grain (pour la nourriture des animaux) arrive en première position (MAPAQ, 2019 ; UPA, 2022).

Comme le montre les données, la plupart des producteurs agricoles n'arrivent pas s'en sortir financièrement avec leurs activités agricoles. Outre cela, le passage d'une agriculture de subsistance traditionnelle à une agriculture productiviste n'a pas été sans conséquence au niveau social et écologique.

1.2 Les enjeux socio-écologiques

L'agriculture, une activité humaine essentielle pour l'alimentation de l'humain et qui façonne le paysage et modifie l'environnement, les cycles de l'eau, du sol, de l'air et des nutriments, a entraîné depuis son industrialisation (son intensification) dans les années 1950 de nombreux problèmes environnementaux. (Nature Québec, 2011). L'enjeu donc de nos jours n'est plus de produire plus, mais de produire mieux et de répartir les impacts et les bénéfices plus équitablement.

L'agriculture de type intensif et productiviste pratiquée dans les pays du nord, à l'instar du Québec, contribue de manière considérable à ce changement climatique (Meybeck et al., 2017). Ce type d'agriculture dépendant des engrais chimiques et des pesticides pour assurer la gestion des agroécosystèmes a pour conséquences la dégradation des sols, de l'eau et des écosystèmes, des émissions élevées de gaz à effet de serre (GES), de polluants atmosphériques et d'odeurs, le déclin de la biodiversité et la dégradation d'habitats naturels, l'insécurité alimentaire ainsi que la non-autonomie alimentaire, la précarisation des moyens de subsistance des producteurs agricoles (Meybeck et al., 2017; Dupras et al., 2020). Selon Gouin (2010, p. 109), « l'agriculture intensive, qualifiée de modèle agricole productiviste, semble aujourd'hui être victime de son propre succès ».

1.2.1 Émissions de GES et changement climatique

Le changement climatique est principalement attribuable aux émissions de GES d'origine anthropique. Au Québec,[3] même si, dans l'ensemble les émissions de GES ont baissé de 13,2 % entre 1990 et 2020, les émissions de provenance agricole ont quant à elles continué d'augmenter. En 2020, l'agriculture arrive en troisième position (derrière le secteur du transport, le secteur industriel, le secteur résidentiel, commercial et institutionnel) dans la répartition des émissions de GES par secteur d'activité, avec 10,6 % des émissions de GES totales du Québec, contre 8,2% au Canada la même année. Soit une augmentation de 10,6 % des émissions de GES d'origine agricole au Québec entre 1990 et 2020 (MELCC, 2022 a, p.17 ; Environment Canada, 2021, p. 10). Parmi les principaux GES qui contribuent au changement climatique se dénombre le dioxyde de carbone (CO_2), le méthane (CH_4), l'oxyde nitreux (N_2O). En 2020, l'agriculture compte pour 73,2% des émissions totales de N_2O et 45,4 % des émissions totales de CH_4 au Québec. Les émissions de gaz à effet de serre (GES) dans le secteur agricole québécois sont principalement attribuables à la fermentation entérique (36,2 %), qui correspond au méthane (CH4) émis lors de la digestion des ruminants, tels que les bovins. Les pratiques culturales et la gestion des sols agricoles sont également des sources d'émissions de gaz à effet de serre, notamment de protoxyde d'azote (N2O) et de dioxyde de carbone (CO2), représentant 32,8 % des émissions totales de GES de l'agriculture québécoise. La gestion du fumier vient en troisième position avec 26,3% des émissions GES totales d'origine agricole, principalement du CH_4 et du N_2O. (MELCC, 2022a, p. 15 et 48). En plus de contribuer au changement climatique, l'agriculture est un secteur qui mobilise d'importantes ressources naturelles, comme l'eau, le sol. La figure 2 présente une évolution des émissions de GES provenant de l'agriculture québécoise sur la période 1990-2020. Après avoir connu un niveau d'émission plus bas en 1993 (6846 kt éq. CO2), les émissions de GES en provenance de l'agriculture n'ont cessé d'augmenter atteignant 7891 kt éq. CO2 en 2004, avant de connaitre une tendance légèrement stable.

[3] En 2020, les émissions de GES du Québec représentent 11% des émissions canadiennes et fait de la province la troisième plus grande émettrice derrière l'Alberta, l'Ontario, même s'il se situe au premier rang pour le plus faible taux d'émission de GES par habitant des provinces et territoires canadiens. (MELCC 2022a)

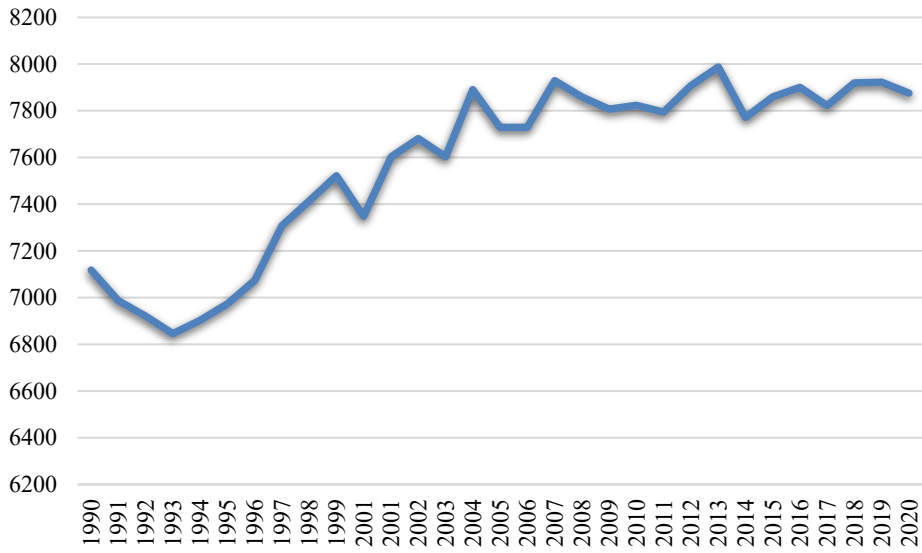

Figure 2: Évolution des émissions de GES de l'agriculture entre 1990 et 2020, en kt éq. CO2

Source : Auteure, à partir des données des émissions annuelles de gaz à effet de serre au Québec de 1990 à 2020 de MELCC (2022b)

Au fil des années, l'agriculture québécoise a contribué au changement climatique en émettant de plus en plus de GES. Ce faisant, outre de faire partir des principales sources d'émissions de GES au Québec, l'agriculture peut en être victime des effets engendrés par ce changement climatique.

1.2.2 Changement climatique et variation des rendements des cultures

L'agriculture, l'activité humaine qui dépend principalement des variables climatiques, telles que la température et les précipitations, est l'un des secteurs le plus vulnérables au changement climatique. Cela se traduit par une variation des rendements agricoles plus ou moins considérables selon les régions. Des projections climatiques faites par le consortium de recherche Ouranos (2010) sur l'évolution du climat au Québec montrent que d'ici à 2050, le sud du Québec abritant la zone agricole va connaître une augmentation des températures moyennes et des précipitations totales annuelles, un allongement de la saison de croissance et de la période sans gel, une hausse de l'intensité des précipitations. Il est prévu que, pour cette partie de la province, la température moyenne hivernale augmente de 2,5 à 3,8 °C, la température estivale et printanière de 1,9 à 3,0 °C et la température automnale de 2,0 à 3,1 °C. Il est attendu aussi une hausse des précipitations de

10% à 30% sur tout le Québec, avec une diminution du cumul de neige au sol dans le sud en hiver. Avec des saisons de croissance plus longues et plus chaudes, il est attendu une hausse du rendement de cultures, comme le maïs, le soya ou les cultures fourragères pérennes et la possibilité d'introduction de nouvelles variétés ou de nouvelles cultures (Ouranos, 2010 ; 2015).

Cependant, bien que l'agriculture québécoise semble pouvoir retirer certains avantages du réchauffement climatique, elle devra faire face à certains défis causés par le changement climatique, tels que le déficit hydrique, la gestion de l'eau (par exemple, l'augmentation du ruissellement), la gestion des ravageurs (agents pathogènes, insectes, mauvaises herbes), le maintien de la qualité des sols, l'adaptation des bâtiments d'élevage, les évènements climatiques extrêmes (Meybeck et coll., 2017 ; Proulx et coll., 2013 ; Ouranos, 2015). Le sud du Québec va connaître une hausse du déficit hydrique plus importante par rapport au nord d'ici 2040-2069. Cela est dû à une augmentation de l'évapotranspiration des plantes cultivées causée par les hausses des températures. Une hausse des températures qui ne sera pas compensée à la hauteur avec une augmentation des précipitations. Il est prévu par exemple une augmentation significative du nombre de jours en été où la température sera supérieure à 30° dans le sud. De même, il est prévu une accentuation de l'intensité, de la fréquence et de l'ampleur de certains évènements climatiques extrêmes, comme le vent, la chaleur, les orages, qui sont dommageables pour l'agriculture (Ouranos, 2015). Les enjeux écologiques de l'agriculture québécoise se manifestent aussi à travers la dégradation de certaines ressources naturelles, comme l'eau et le sol.

1.2.3 Dégradation de la qualité de l'eau et du sol

Avec le modèle agricole productiviste, en plus de mobiliser d'importante quantité d'eau et de sols, l'agriculture contribue tout aussi à la dégradation de leur (eau et sol) qualité. Les sols, qui permettent de stocker du carbone et d'améliorer la résilience des écosystèmes agricoles (gouvernement du Québec, 2020a), sont dégradés par le remplacement des engrais organiques par des engrais minéraux, par le travail répété du sol et par les monocultures. L'ASRA n'a fait qu'accentuer le problème de dégradation des sols en favorisant les cultures soutenues au profit de bonnes pratiques agricoles, comme les cultures moins intensives, les cultures à petit interligne, les cultures de couvertures, les rotations de cultures (Nature Québec, 2011).

Quant aux impacts de l'agriculture sur la qualité de l'eau, l'utilisation de pesticides, le ruissellement des engrais et les effluents d'élevage contribuent à la pollution des cours d'eau et des eaux souterraines. Ces impacts peuvent par exemple être mesurés par la concentration de phosphore, d'azote, de potassium dans l'eau de surface. Les cultures à grand interligne (maïs, soya, pomme de terre) que l'ASRA encourage et soutient, nécessitent beaucoup de fertilisants. Avec ses cultures, une grande partie du sol est laissée à nu, exposée aux vents et au ruissellement de l'eau. Par exemple, Delpha et Rodriguez (2014), à travers une étude menée sur les effets d'utilisation des terres sur la qualité de l'eau des sources fluviales dans le sud du Québec, montrent que les activités agricoles ont des effets négatifs sur la qualité de l'eau. La production végétale, l'élevage de bétail, les pâturages, notamment dans un contexte d'intensification de l'agriculture, entraînent par l'utilisation des fertilisants l'érosion des terres couvertes de cultures annuelles et par les déchets du bétail, des rejets de matières organiques, de micro-organismes, de solides en suspension dans l'eau. En matière de production végétale, les cultures annuelles sont celles qui ont le plus d'effets négatifs sur la qualité de l'eau des sources fluviales, tandis que les cultures pérennes, quant à elles, contribueraient à réduire la charge sédimentaire dans les cours d'eau. Pourtant, avec l'intensification de l'agriculture et l'agrandissement des surfaces cultivées, on observe que de plus en plus de terres agricoles, qui jadis étaient réservées aux cultures pérennes, servent désormais à cultiver des produits annuels (comme le maïs et le soja) (Delpha et Rodriguez, 2014).

1.2.4 Perte de la biodiversité

L'agriculture, une activité qui nécessite l'utilisation des terres, présente des effets pour la plupart négatifs sur les écosystèmes terrestres. Autrement dit, l'aménagement des terres pour des utilisations à des fins agricoles représente le plus souvent une menace à la conservation de la biodiversité par la destruction et la fragmentation de l'habitat naturel de plusieurs espèces occasionnées. De plus, ces effets négatifs sur la biodiversité se trouvent amplifiés avec l'intensification de l'agriculture, qui, par l'utilisation intensive de pesticides, d'engrais et l'homogénéisation des terres cultivées (monoculture, la perte de la jachère, la suppression des haies, des bordures de champs), l'utilisation de grande surface ouverte et homogène, entraînent la perte de biodiversité. De telle sorte que l'agriculture est vue à l'échelle mondiale comme la cause majeure de la perte de biodiversité (Rey et al., 2019). L'agriculture intensive pratiquée au Québec n'est pas un cas d'exception en termes de perte de biodiversité. Bien vrai que le Québec regorge de large superficie de terres

fertiles favorables aux activités agricoles, seulement 2% de ces terres est exploité. Ce faisant, ces terres sont souvent exploitées au maximum de leur capacité, créant ainsi dans plusieurs cas un risque pour l'équilibre de la biodiversité. Puisque ces terres, fertiles pour les activités agricoles, sont également la plupart du temps des milieux propices à la faune et la flore (Nature action Québec, 2022).

Le Québec compte environ 850 espèces de vertébrés, 6 300 espèces végétales et près de 30 000 espèces d'invertébrés, dont la plupart de cette biodiversité se trouve dans le sud de province, abritant les zones agricoles. Parmi celles-ci, 86 espèces floristiques sont désignées menacées ou vulnérables et 422 sont considérées comme susceptibles d'être désignées menacées ou vulnérables. Du côté faunique, 37 espèces sont désignées menacées, 28 espèces comme vulnérables et 115 espèces susceptibles d'être désignées menacées ou vulnérables (Gouvernement du Québec, 2026a ; Gouvernement du Québec, 2026b). Bien vrai que l'exploitation agricole n'est pas la seule source de menaces pour ces espèces, mais elle en fait partie.

Pour des cas spécifiques d'espèces, dans un rapport de 2018 du plan de rétablissement du faucon pèlerin au Québec 2019-2029, il ressort que l'intensification de l'agriculture constitue une des menaces majeures qui pèsent sur le faucon pèlerin au Québec. La conversion des cultures extensives en monocultures intensives utilisant beaucoup plus de pesticides, le drainage des terres humides, le nivellement des terres, affecte la reproduction des faucons pèlerins, causant ainsi un effondrement de leur population (Équipe de rétablissement des oiseaux de proie du Québec, 2018). Le même constat a été fait pour le hibou des marais, la rainette faux-grillon, la salamandre de ruisseaux et pour la tortue de bois. Le déboisement, le drainage, le remblayage, la conversion et la fragmentation du couvert forestier, mené dans le cadre des activités agricoles, détruisent ou fragmentent les habitats utilisés par ces espèces ou encore l'utilisation des fertilisants et pesticides qui sont nuisibles à leur santé. Donc, elles ont un impact sur leur capacité de reproduction et entraînent une régression de leur population (Équipe de rétablissement de la rainette faux-grillon de l'ouest du Québec, 2019; Équipe de rétablissement des tortues du Québec, 2019; Équipe de rétablissement des oiseaux de proie du Québec, 2021; Équipe de rétablissement des salamandres de ruisseaux du Québec, 2021).

Cette menace pour la biodiversité n'est pas sans conséquences négatives sur certaines services écosystémiques nécessaires pour les activités agricoles. À la base de la fertilité des sols, il y a toute sorte de microorganismes qui décomposent et recyclent la matière organique et qui permettent de maintenir la structure

des sols cultivés. Également, il y a des insectes qui pollinisent les fleurs, d'autres qui contrôlent les ravageurs, sans oublier que certains oiseaux et mammifères consomment des ravageurs des cultures (Nature action Québec, 2022 ; Gouvernement du Québec, 2026c).

1.2.5 Non-autonomie et insécurité alimentaire

En plus des enjeux écologiques, l'agriculture productiviste présente des enjeux sociaux. En matière d'autonomie et de sécurité alimentaire, malgré l'amélioration des techniques agricoles, le problème d'insécurité alimentaire continue de persister au Québec. L'autonomie alimentaire se définissant comme étant « le fait de maintenir et/ou d'augmenter notre capacité à se nourrir localement, et ce, dans une logique de développement durable afin que cette autonomie soit pérenne et qu'elle implique une reterritorialisation de l'alimentation » (Royer, 2020, p.4).

L'agriculture industrielle, qui s'inscrit dans la perspective du modèle agricole productiviste, prônant la modernisation, la mécanisation, la spécialisation, l'exportation et l'importation, peut parfois aller à l'opposé des discours sur l'autosuffisance alimentaire et les circuits courts. Elle a entraîné une déconnexion entre l'agriculture et l'alimentation au sein du territoire (Prévost, 2014; Lamine et Chiffoleau, 2016). Comme le souligne Mundler en 2020, le Québec s'autosuffit en alimentation qu'à seulement 35%. Autrement dit, seuls 35 % des aliments consommés sont produits au Québec, alors qu'ils représentaient 75 % des aliments consommés dans les années 1950, avec une agriculture de subsistance traditionnelle. Les 73% des terres agricoles destinées pour la production céréalière (maïs-grain, soya), sont pour la nourriture des animaux dont la viande est par la suite majoritairement exportée (le porc, par exemple). En outre, le Québec ne produit que moins de 10% des céréales et des légumineuses destinés à l'alimentation humaine. En hiver et au printemps, la province est dépendante des fruits et légumes en provenance des marchés extérieurs, notamment des États-Unis et des autres provinces canadiennes (Corneau, 2020; Mundler, 2020).

En 2021, le nombre de demandes d'aide alimentaire se chiffrait à 1,9 million chaque mois à raison de 610 000 personnes aidées chaque mois, soit une augmentation de 22% du nombre de personnes aidées par rapport à 2019 (Les banques alimentaires du Québec 2021). En termes d'insécurité alimentaire, l'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ) définit celle-ci comme « correspondant à un accès inadéquat

ou incertain aux aliments, principalement en raison d'un manque de ressources financières. » Il est généralement de nature transitoire ou épisodique, mais elle peut être vécue de manière chronique ou régulière par certains ménages (INSPQ, 2021, p.1). Entre 2007-2008 et 2013-2014, la proportion des ménages québécois vivant en insécurité alimentaire est passée de 6,9% à 7,5%. Pour les ménages avec enfant, cette proportion est passée de 8,7% à 9,2% (INSPQ, 2022). Depuis l'automne 2020, avec la pandémie de COVID-19, la part de la population québécoise vivant en insécurité alimentaire s'est stabilisée à 17-18%, mais demeure plus élevée que celle d'avant la pandémie, soit 11%. En 2024, elle était de 19,6%, dont 12,1% vivaient en insécurité modérée ou grave et 7,1% en insécurité marginale (INSPQ, 2024). Aussi, la pandémie a contribué à exacerber la précarité alimentaire de certains groupes qui y étaient déjà vulnérables (INSPQ, 2021).

Particulièrement, pendant la période de la pandémie de COVID-19 et avec les tarifs douaniers imposés par l'administration Trump à partir de fin 2025, la capacité du modèle agricole québécois, basé sur les exportations et les importations alimentaires, sur des circuits longs et complexes d'approvisionnement alimentaire, a été mise à rude épreuve quant à sa capacité à subvenir aux besoins en alimentation de la population. Autrement dit, la pandémie aurait mis en lumière la fragilité du modèle agricole productiviste et des systèmes alimentaires qui ont été bâtis autour de ce dernier (Utgé-Royo et Salem, 2021). Des systèmes alimentaires qui se caractérisent notamment par la dépendance du Québec aux autres provinces canadiennes et à son voisin du sud. Les leçons tirées de la pandémie auront révélé qu'il est plus que jamais nécessaire de compter sur des systèmes alimentaires locaux, qui sont plus résistants aux chocs mondiaux et locaux. Ces systèmes alimentaires locaux doivent être encore plus durables, inclusifs et résilients pour faire face à de nouvelles crises (La décennie des Nations Unies de l'agriculture familiale 2019-2028, 2020). Comme le disait Mundler (2020), le Québec doit penser à une transition vers des modèles de production, de transformation, et de distribution plus économes et plus autonomes, dont l'objectif serait de nourrir les Québécois et de prendre soin des ressources naturelles et humaines. Il doit penser aux liens entre l'agriculture et le développement socio-économique des territoires.

Tout comme le soulignent Lairez et al. (2016), l'agriculture se trouve au cœur des enjeux du DD étant donné ses effets sur le bien-être des individus à travers l'alimentation, l'amélioration des revenus, etc., la qualité des écosystèmes (pollution, etc.), des ressources (épuisement, détérioration, etc.), et sur les générations

actuelles et futures. L'adoption de nouvelles pratiques (ou technologies) agricoles durables et résilientes par les producteurs agricoles est une nécessité pour que l'agriculture soit une solution au changement climatique et un catalyseur du développement durable au sein du territoire.

1.3 Les mouvements de contestation

Au regard des nombreux effets environnementaux, économiques et sociaux néfastes causés par le modèle agricole productiviste, la nécessité de transition vers d'autres modèles agricoles s'impose. Comme le disait Mundler et Ouellet, « l'agriculture québécoise se renouvelle et les modèles se recomposent sous l'influence des attentes sociales liées aux rôles de l'agriculture et de l'alimentation sur la santé, sur la préservation des ressources, sur le développement territorial, voire sur le retour de l'idée de souveraineté alimentaire » (Mundler et Ouellet, 2017, p12).

L'intérêt économique, qui jadis était le principal critère de développement de l'agriculture québécoise, depuis son passage d'une agriculture de subsistance à celle productiviste, est aujourd'hui remis en cause, face à l'importance d'autres enjeux. Des enjeux tels que la préservation de l'environnement, l'autonomie et la souveraineté alimentaire, la cohabitation harmonieuse entre pratique agricole et communautés, l'occupation des territoires, la préservation du métier de producteur agricole et de la ferme familiale et indépendante, la qualité de vie de ceux qui travaillent la terre (Nantel, 2015). De plus, la croissance continuelle de la taille des exploitations et la diminution de leur nombre, dans le contexte du modèle productiviste, avaient brisé tout lien de connexion entre l'agriculture et le territoire où elle se pratique. L'occupation dynamique des territoires n'y était pas non plus, parce que ces exploitations se concentraient sur certaines parties du territoire québécois (Jean et Vachon, 1991).

Cependant, l'émergence de discours contre le modèle agricole productiviste dominant depuis la Seconde Guerre mondiale va se faire de façon tardive vers les années 1990, avec la montée d'acteurs qui s'intéressent aux enjeux de l'agriculture sur l'environnement, la santé, l'occupation du territoire et le développement régional. Cela a contribué à la création de nouveaux dispositifs et de nouvelles organisations. En exemple, la création en 1991 au sein de l'UPA d'États généraux du monde rural, l'émergence du mouvement citoyen et de l'Union paysanne, les propositions de changement radical dans le modèle

productiviste formulées par la Commission sur l'agriculture et l'agroalimentaire québécois ou Commission Pronovost (formée en 2007 par le gouvernement du Québec), ainsi que l'émergence de programmes mis en place par le gouvernement pour soutenir l'agriculture et l'agroalimentaire dans le territoire. Entre autres, on compte parmi les initiatives gouvernementales : les programmes de soutien à la commercialisation locale et à la diversification des activités agricoles, qui ont été instaurés en 1990 ; les plans de développement de la zone agricole (PDZA), qui ont commencé en 2008 ; les programmes liés à la multifonctionnalité de l'agriculture, qui ont débuté en 2011 ; les programmes visant à améliorer les pratiques agroenvironnementales, comme la Politique bioalimentaire 2018-2025 ; ainsi que le plan 2020-2030, intitulé « Agir pour une agriculture durable » (Doucet, 2020).

1.3.1 L'Union Paysanne

La création de l'Union paysanne en 2001 s'inscrit également dans la logique de remise en question du monopole syndical de l'UPA et de la politique agricole québécoise axée sur l'exportation internationale et l'ouverture des frontières. Elle défend de ce fait « la liberté d'association pour les producteurs agricoles, la souveraineté alimentaire, l'agriculture diversifiée, écologique et créatrice d'emploi et des structures politiques et économiques décentralisées. » Doucet (2020, p. 43). En d'autres termes, l'Union paysanne encourage d'un côté une agriculture orientée vers la souveraineté alimentaire, dans le but de procurer à la population québécoise une nourriture saine et diversifiée, respectant la nature, les sols, les animaux, l'environnement et les communautés. D'un autre côté, une agriculture axée sur l'occupation des territoires, dans l'optique d'assurer le maintien des campagnes vivantes, avec une multitude de fermes prêtes à fournir aux populations locales des aliments de qualité à travers des circuits courts. Tout cela aiderait à s'adapter et lutter contre le changement climatique et divers autres problèmes écologiques, tels que la pollution des eaux, la perte de biodiversité, l'érosion des sols. Aussi pour redynamiser les économies territoriales et rétablir une justice alimentaire grâce à l'agroécologie, une approche basée sur la mise en place de réseaux de distribution plus équitables, permettant un meilleur accès aux aliments de qualité serait à privilégier (Union Paysanne, 2019).

Les recommandations formulées à cet effet par l'Union Paysanne sont entre autres de favoriser la production d'aliments locaux et l'établissement d'une paysannerie, la révision de la loi sur la protection du territoire agricole en vue de reconnaître la multifonctionnalité et la diversification des cultures, l'amélioration

de l'accès à la terre. Il recommande aussi de faire un virage agroécologique comme mode de production alimentaire écologique. L'agroécologie s'inscrit dans une perspective de consommation locale et de valorisation des circuits courts de distribution alimentaire, en misant sur les systèmes traditionnels paysans ou sur les systèmes de production à petite échelle fondés sur l'écologie ou le biologique. Parmi les recommandations figure aussi la nécessité d'augmenter l'autonomie des producteurs agricoles, en diminuant leur dépendance aux intrants chimiques et aux énergies fossiles via le rétablissement des fermes à petite échelle, diversifiées et intégrées dans des circuits courts et le soutien à l'agriculture biologique. De plus, les mesures d'écoconditionnalités, qui fait référence aux mécanismes d'attribution d'aide de l'État pour les bonnes pratiques écologiques, doivent être largement étendues au point où il reviendrait plus cher aux consommateurs d'acheter des produits provenant d'une agriculture non écoresponsable et non le contraire. (Union Paysanne, 2019).

1.3.2 Commission Pronovost

La commission Pronovost, quant à elle, après avoir fait un état des lieux des différents enjeux et défis environnementaux, sociaux et économiques du modèle agricole productiviste, donne les caractéristiques que doit avoir l'agriculture québécoise de demain. Entre autres, elle doit être multifonctionnelle, en d'autres termes, elle doit aller au-delà de son rôle nourricier. La multifonctionnalité de l'agriculture se perçoit à travers le fait qu'en plus de contribuer à l'alimentation de la population au sein d'un territoire, elle est une activité économique et un mode de vie pour ceux et celles qui décident de s'y consacrer, un secteur créateur de richesse et d'emplois et contribuant à l'occupation dynamique du territoire. L'agriculture québécoise de demain devrait être plurielle, c'est-à-dire diversifiée par ses méthodes de production, par la gamme de ses produits et par la taille de ses installations. Elle devrait être soucieuse de produire, en respectant de hauts standards environnementaux, des aliments de qualité qui sont destinés en premier lieu aux consommateurs et aux consommatrices d'ici. Avoir pour première mission de nourrir la population québécoise pour l'autonomie et la sécurité alimentaire. Par-dessus tout, elle a besoin d'épouser le vocable du développement durable pour une agriculture durable au Québec. Pour cela, avoir une utilisation appropriée des fertilisants et des pesticides et d'autres pratiques qui préservent la qualité de l'environnement afin que les générations suivantes reçoivent en héritage un environnement en santé, capable de pérenniser l'agriculture. Aussi, elle est tenue d'assurer la

préservation des terres de qualité et être rentable. (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008).

La multifonctionnalité de l'agriculture fait référence aux triples fonctions que peut remplir l'agriculture en lieu et place de la seule fonction économique qu'elle remplissait avec le modèle productiviste. À savoir, sa fonction économique est de produire des biens de première nécessité pour la sécurité alimentaire, fournir des matières premières aux industries textiles et agroalimentaires, générer de l'emploi, participer au développement du tourisme vert, créer de la valeur ajoutée grâce à des marchés de niche. Sa fonction sociale consiste à assurer une alimentation suffisante en quantité et en qualité, à contribuer au maintien de la viabilité et au dynamisme du tissu social dans les régions, à développer ou à créer des terroirs agricoles, à préserver et à transmettre le patrimoine culturel. Sa fonction environnementale est de protéger la biodiversité, d'entretenir le territoire et aménager le paysage, de lutter contre l'érosion, d'assurer le maintien de la qualité des sols et protéger l'environnement en maîtrisant les pollutions d'origine agricole, de réduire les émissions de gaz à effet de serre (Gouin 2010; Vachon 2022). Le modèle agricole productiviste, en privilégiant des systèmes de production spécialisés dans quelques productions sur une base intensive et marchande, n'a pas su valoriser les autres fonctions de l'agriculture. Alors que l'analyse de l'agriculture sous un angle multifonctionnel permet de considérer les impacts environnementaux, sociaux et économiques.

1.3.3 La montée de la consommation responsable

La montée de la consommation responsable, un mouvement d'action et de contestation de consommateurs qui soutient l'agriculture locale et durable, s'inscrit aussi dans cette mouvance de critique du modèle productiviste qui s'intéresse peu à la promotion des produits du terroir et à la revitalisation et l'évolution des milieux ruraux. Ce sont des consommateurs motivés à valoriser les produits locaux qui sont de qualités, sains, plus frais, gage de confiance et de rétablissement du lien social en matière d'alimentation (Merle et Piotrowski, 2012). De plus en plus de consommateurs canadiens ou québécois privilégient plus les chaînes d'approvisionnement courtes et les aliments provenant de production agricole respectant les normes environnementales et sociales. Ces consommateurs responsables encouragent de nouveaux modes de production et de distribution qui valorisent les petits producteurs locaux, les filières d'approvisionnement de proximité et les initiatives de circuits courts de mise en marché (Doucet, 2020).

En somme, autant d'arguments, tels que la contribution du modèle agricole productiviste au changement climatique, à la perte de la biodiversité, à l'érosion des sols, à l'accroissement de la pénibilité des producteurs agricoles, à leur perte d'autonomie, la montée de consommateurs responsables, vont souligner la nécessité d'une transition vers un système agroalimentaire plus soutenable (Lanzi et Maréchal, 2019). Autrement dit, la transition vers des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (agriculture durable), des modes de distribution alimentaire durable (exemple des circuits courts), des modes de consommation durable. L'intégration des dynamiques territoriales dans le modèle agricole permet de soutenir le développement d'une agriculture durable, innovatrice et multifonctionnelle, ainsi que la pluralité des territoires agricoles au Québec.

1.4 Agriculture durable et circuits courts ou de proximité d'alimentation au Québec

1.4.1 Agriculture durable

À la fin des années 1980, on parlait déjà d'écoagriculture comme l'alternative à l'agriculture conventionnelle productiviste, tout en se différenciant de l'agriculture biologique. Cependant, il a fallu attendre les années 1990 pour que le concept d'agriculture durable[4] soit associé au langage officiel et parvenir à intégrer graduellement les politiques agricoles du gouvernement (CAAAQ, 2007).

L'engouement pour l'agriculture durable peut être perçu d'une certaine manière à travers les nombreux politiques et programmes en agroenvironnement incluant les programmes incitatifs (PAE), ainsi que les instruments réglementaires encadrant l'agroenvironnement. Actuellement, en vue d'accélérer l'adoption de pratiques agroenvironnementales tenant compte des préoccupations sociétales en matière de pesticides, ainsi que des engagements du gouvernement québécois liés aux changements climatiques et au développement durable, le MAPAQ a mis en place un plan d'agriculture durable 2020-2030. Ce plan vient en même temps accélérer la concrétisation des objectifs, notamment ceux de l'orientation 3 de la Politique bioalimentaire 2025-2035. (Gouvernement du Québec, 2020a ; Gouvernement du Québec, 2025a). Les objectifs visés par ce plan sont entre autres la réduction de l'usage des pesticides et les risques qui y sont associés avec comme indicateurs

[4] Comme on peut le constater avec d'écoagriculture, le qualificatif de durable, avant qu'il ne soit reconnu officiellement est en quelque sorte employé comme « synonyme d'écologique (Estevez et Domon, 1999)

la réduction de 500 000 kilogrammes des pesticides de synthèse vendus, la réduction de 40% des risques pour la santé et l'environnement. L'amélioration de la santé et de la conservation des sols avec comme indicateurs 75 % des superficies cultivées couvertes en hiver par des cultures ou par des résidus de cultures d'ici à 2030, 85 % des sols agricoles avec un taux de matière organique de 4 % et plus d'ici à 2030. L'amélioration de la gestion des matières fertilisantes avec pour indicateur la réduction de 15 % des apports de matières fertilisantes azotées sur les superficies en culture d'ici à 2030. L'optimisation de la gestion de l'eau dont les indicateurs sont l'amélioration de l'indice de santé benthos des cours d'eau dégradés d'une classe ou de 15 unités, la réduction de 15 % de la concentration en phosphore total des cours d'eau d'ici à 2030. L'amélioration de la biodiversité en doublant les superficies agricoles aménagées (bandes riveraines élargies et haies brise-vent) favorables à la biodiversité d'ici à 2030 (Gouvernement du Québec, 2020).

Des études menées sur des pratiques agricoles durables montrent les bénéfices de leur adoption. Les bénéfices écologiques sont abordés ; ceux économiques et sociaux sont évoqués plus bas avec l'agriculture biologique pour éviter les redondances. À ce propos, l'adoption des pratiques agricoles durables permet, entre autres à des degrés de succès variables selon les contextes, d'améliorer la qualité des cours d'eau, la restauration des habitats naturels de la biodiversité, la conservation de la biodiversité, la connectivité écologique des paysages. Elles peuvent aussi permettre la réduction des émissions des GES en provenance de l'agriculture, l'amélioration des revenus des fermes, le renforcement de la sécurité alimentaire, ainsi que favoriser la santé humaine. Les pratiques agricoles durables sont des moyens efficaces d'adaptation aux changements climatiques (Rathwell et Peterson, 2012 ; Dupras et al., 2020 ; Équiterre et AGECO, 2020).

Les cultures de couverture et les bandes prairiales, par exemple, fournissent de multiples services écosystémiques, tels que la réduction des ruissellements de surface et l'augmentation l'infiltration de l'eau, permettant le contrôle de l'érosion et la teneur en carbone organique des sols, la capture de sédiments, d'azote, de phosphore et de résidus de pesticides. Cependant, notons qu'afin d'optimiser les bénéfices environnementaux des cultures de couverture des conditions, telles que le climat, le type de sol, l'espèce cultivée et les techniques de travail du sol sont à tenir comptent. Des conditions telles que le type de sol, l'hydrologie et la pente, les caractéristiques racinaires et foliaires des espèces végétales, la structure, la largeur, la composition, la biomasse et le recouvrement des communautés végétales, etc., sont à considérer pour

maximiser les bénéfices environnementaux des bandes riveraines. (Blanco-Canqui et al., 2015 ; Bourgeois et al., 2019).

Les cultures pérennes et les bandes riveraines génèrent aussi des bénéfices en termes de maintien de la biodiversité, en favorisant une grande et abondante diversité d'arthropodes, de pollinisateurs et d'oiseaux champêtres. (Bourgeois et al., 2019). Les bandes riveraines et des haies brise-vent en milieu agricole permettent d'accroître le territoire de déplacement de la faune, de favoriser la séquestration de carbone, la pollinisation, la protection des cours d'eau, etc. (Dupras et al., 2020). En plus, les haies brise-vent peuvent contribuer à l'amélioration de la production agricole, à l'esthétique du paysage pour les activités de loisir et de tourisme, à la production de bois et à la production d'autres produits associés, tels que les fruits, plantes médicinales, etc. (Kanga, 2015 ; Laroche, 2021).

Au Québec, l'agriculture biologique (AB) contribue de façon tangible à l'agriculture durable (Gouvernement du Québec, 2011). Les deux concepts ont de façon explicite en commun la réduction des impacts environnementaux de l'agriculture. D'ailleurs, notamment en matière de politiques gouvernementales, l'agriculture durable est plus vue comme une question de protection de l'environnement et des ressources naturelles plutôt qu'une réorientation de l'agriculture de façon générale (Poirier, 2014), comme on peut le constater avec les objectifs du PAD 2020-2030.

Cependant la contribution de l'AB à l'agriculture durable ne saurait se réduire à la seule réduction des impacts sur l'environnement, elle peut se révéler plus large. À cet effet, dans un rapport de la contribution des systèmes de production biologique à l'agriculture durable de 2011 du Gouvernement québécois, il ressort que les systèmes de production biologique, en plus d'améliorer la performance environnementale de l'agriculture, permettent aussi d'améliorer ses performances sociale et économique. Sur le plan économique, ces dernières années, la demande des produits biologiques est en pleine croissance, soit de l'ordre de 15 à 20% par an. Donc, les perspectives à moyen et long terme du marché des produits biologiques semblent donc intéressantes. En matière de rendements, bien qu'ils tendent à diminuer quand une entreprise agricole adopte pour l'AB, quelques années plus tard, ils se redressent et parfois atteignent des rendements équivalents à ceux qui sont obtenus avec l'agriculture conventionnelle. Pour ce qui est du bénéfice d'exploitation, avec la prime offerte sur les marchés des produits bio, malgré des rendements parfois inférieurs à ceux en conventionnelle, les

producteurs agricoles biologiques parviennent à dégager de plus grands bénéfices d'exploitation et connaissent une viabilité financière (Gouvernement du Québec, 2011).

Sur le plan social, la production biologique répond à des enjeux tels que la santé (physique et psychologique), la protection de l'environnement, le respect du bien-être animal. Les exploitations en biologique favoriserait le bien-être des producteurs agricoles et de leurs familles, par une réduction des risques pour la santé physique. En outre, l'AB contribuerait au développement et à l'occupation des territoires ruraux, à la prestation de paysages agricoles variés, ainsi qu'à la préservation du patrimoine agricole. De plus, avec une tendance à acheter localement les intrants agricoles, à embaucher plus de main-d'œuvre que celles en conventionnel et à participer au développement de savoirs, les entreprises agricoles en biologique développeraient plus de liens économiques et sociaux avec leur territoire (gouvernement du Québec, 2011).

1.4.2 Les circuits courts ou de proximité d'alimentation

Les circuits courts alimentaires suscitent un intérêt au Québec depuis quelques années, parce qu'ils mettent en lumière une agriculture moins industrielle, mais qui est ancrée dans les territoires et qui nourrit les communautés (Mundler, 2023). Des politiques publiques les soutiennent de plus en plus et ils sont au centre des efforts conduits par plusieurs territoires pour améliorer la durabilité de leur système alimentaire. (Bissardon & Boulianne, 2016). Aussi, de plus en plus d'études s'intéressent aux bénéfices que peuvent engendrer les circuits alimentaires de proximité ou les circuits courts pour les territoires, dont une étude menée par Mundler et Laughrea (2015). Leur étude ayant porté sur les MRC de Lotbinière, Lac-Saint-Jean-Est et Brome-Missisquoi, les résultats trouvés montrent que les circuits alimentaires de proximité ont un impact positif sur la pérennité des fermes et le bien-être de leurs exploitants. Ils assurent la sécurité financière et la satisfaction au travail des producteurs agricoles en permettant aux producteurs agricoles de fixer des prix justes pour leurs produits via l'élimination des marges bénéficiaires des intermédiaires. En matière de développement territorial, une exploitation en circuits de proximité crée en moyenne 1,5 fois plus d'emplois que la moyenne des fermes québécoises. Les circuits de proximité favorisent l'émergence de nouvelles entreprises agricoles sur le territoire. En établissant des liens entre les consommateurs et les producteurs, ils valorisent et rendent envieux la profession de producteur agricole, permettant donc d'attirer de nouvelles personnes dans la profession. Sur le bien-être de la communauté, les circuits de proximité contribuent à la santé des populations en apportant des

produits frais et sains aux consommateurs, en plus d'avoir une meilleure connaissance de la provenance des aliments et des modes de production. L'accessibilité des exploitations de proximité, accueillant des visiteurs, favorise les activités éducatives. Le rapprochement entre les producteurs et les consommateurs offre des occasions d'éducation et de sensibilisation sur l'agriculture et l'alimentation. Sur l'environnement, les exploitations des circuits de proximité certifiées biologiques sont en proportion plus élevées dans l'ensemble du Québec. Elles déploient davantage de pratiques agricoles durables, réduisent leur empreinte environnementale parce que n'ayant pas besoin de réfrigération prolongée, ni de conservateurs chimiques et d'emballages excessifs pour leurs produits. De plus, la réduction d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur rendu possible par les circuits courts permet de relever des défis d'ordre économique et environnemental (la réduction des émissions de GES et du gaspillage alimentaire) grâce à la réduction du transport, de l'entreposage, de la réfrigération, de la transformation et de l'emballage des aliments. (Vivre en ville, 2014). Les circuits courts permettent aussi une meilleure maîtrise de l'alimentation par les acteurs (producteurs agricoles, intermédiaires consommateurs) (Mundler et al. 2014).

Cependant, notons que les effets environnementaux des exploitations agricoles en circuit de proximité sont mitigés dans la littérature, notamment leurs vertus en termes de réduction des dépenses énergétiques et des GES. Si les produits, depuis la ferme aux consommateurs, ne parcourent pas de longue distance, en revanche de courtes distances sont faites à plusieurs reprises pour les livraisons aux clients. Aussi, les consommateurs qui font leurs achats directement à la ferme le font en voiture individuelle (Redlingshöfer, 2008 ; Vittersø et al., 2019, Mundler, 2023).

En période de pandémie de COVID-19, les préférences des consommateurs québécois pour les produits locaux n'ont fait qu'augmenter. Selon une étude menée par la firme NielsenIQ, sur les 52 premières semaines de la pandémie (entre février 2020 et mars 2021), les marques québécoises ont gagné des parts de marché dans les magasins par rapport à l'ensemble des ventes alimentaires au Québec. La part des ventes de 615 marques québécoises a connu une augmentation passant de 14,5% avant la pandémie à 16,2% en mars 2021 (MAPAQ, 2021). D'autres études, telles que celle menée par Boivin et Durif (2020), montrent que 66,8 % des Québécois affirment acheter régulièrement des aliments locaux frais, ce qui équivaut à 10 points supplémentaires par rapport à 2019. 44% des Québécois déclarent avoir découvert des entreprises locales qu'ils

ne connaissaient pas avant la pandémie. Dans une étude conduite par De Marcellis-Warin et Peignier (2021), 71 % des Québécois ont plus confiance dans les aliments du Québec par rapport aux aliments importés et 77% d'entre eux considèrent que le développement de l'autonomie alimentaire au Québec est un enjeu de société important. 54 % affirment vouloir augmenter, un peu ou beaucoup, leur consommation d'aliments du Québec, ce qui représente une différence significative par rapport à 48 % en 2019. De plus en plus de Québécois expriment le besoin de vouloir être plus informés sur les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques, liés aux aliments et à l'agriculture.

En somme l'agriculture durable et l'agriculture biologique contribuent aux dynamiques de développement durable des territoires au Québec, en promouvant des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, en améliorant les conditions de vie des exploitants agricoles, en favorisant l'autonomie et la sécurité alimentaire, en créant des emplois, ainsi qu'en permettant l'occupation dynamique des territoires. Les circuits alimentaires de proximité, pour leur part, concourent aussi au développement durable des territoires. Cependant, des études ont montré que les initiatives des circuits courts ou de proximité et d'agriculture durable font face à de nombreux défis, empêchant ainsi leur développement.

1.5 Défis liés à l'adoption de pratiques agricoles durables et à la mise en marché en circuits courts ou de proximité

1.5.1 Défis liés à l'adoption de pratiques agricoles durables

Au Québec, des études montrent que les facteurs pouvant affecter l'adoption des pratiques agricoles durables sont multiples. Il y a entre autre des facteurs liés à l'expertise et le support technique (l'accès limité à l'information, à l'expertise, à l'éducation, à la formation sur les pratiques agricoles durables) ; des facteurs économiques tels que la perception des coûts, des avantages et risques économiques liés aux pratiques durables, aux incitations financières (subventions, prêts, crédits) ; des facteurs sociaux et psychologiques comme le profil de l'exploitant agricole (son revenu, son âge, son éducation, son niveau d'expérience en agriculture, sa formation agricole de base), les caractéristiques de son exploitation (la taille, le type de production, etc.), sa croyance et les opinions envers les pratiques agricoles durables, l'adoption par les autres exploitants agricoles, la capacité des exploitants agricoles à suivre les progrès et à évaluer les impacts au fil du temps, les exigences

des consommateurs, l'existence d'un contrat avant production, le manque de relève ; des facteurs politiques et institutionnels comme les politiques et programmes agricoles, le poids de la réglementation (Bourgeault, 2009 ; Groulx-Tellier, 2012 ; Gaudreau, 2013 ; Hounhouigan, 2015 ; AGECO, 2020).

Selon Équiterre et AGECO (2020), promouvoir une agriculture durable au Québec suppose avoir des sols en santé par l'adoption de pratiques agricoles durables. Mais, force est de constater que les producteurs agricoles font face à plusieurs défis influençant l'adoption de ces pratiques. En termes de travail de conservation du sol, un producteur agricole possédant déjà d'équipement de travail du sol conventionnel va devoir faire face à nouveau à un coût d'acquisition pour s'en procurer de nouveaux équipements permettant la conservation du sol. Il y a aussi le défi d'adaptabilité de la technologie face à certains types de sols et d'environnements de cultures, en plus de l'aversion au risque et la réduction potentielle des rendements. La période de transition pour des pratiques agricoles favorisant la conservation du sol peut aussi s'avérer longue. (AGECO, 2020). Pour les cultures de couverture, par exemple, arriver à optimiser ces cultures avec les cultures commerciales, l'absence d'informations spécifiques à chaque région pour la sélection des variétés de cultures, ainsi que la complexité accrue du système de gestion, la disponibilité du temps et de la main-d'œuvre nécessaires pour la plantation et la gestion des cultures de couverture, demeurent des obstacles à franchir.

Pour les amendements organiques, le compostage, qui nécessite le déploiement de nouveaux équipements et de nouvelles pratiques de gestion et l'accroissement des coûts d'achat et d'expédition sont des défis à relever. Pour ce qui est de la gestion des nutriments, une complexité additionnelle en matière de gestion est à souligner. Pour les rotations de cultures diversifiées, l'absence de marchés et de profitabilité pour les cultures alternatives et nouvelles, la nécessité de nouveaux équipements, ou davantage d'équipement et de compétences, ainsi que la possibilité d'obtenir des rendements financiers plus faibles pendant la période de transition, sont des défis à déplorer. Pour les zones tampons de conservation, le fait que le coût à court terme d'implantation et de maintien des zones tampons n'est pas nécessairement équivalent aux rendements économiques à court terme représente un défi. Pour la prévention du compactage des sols, le coût associé à l'adoption de nouveaux équipements ou de technologies novatrices, l'équipement de plus faible capacité (compactage moindre) est moins efficace (plantation et récolte), si on le compare à la machinerie à forte capacité (plus lourde), sont autant de difficulté à faire face (AGECO, 2020).

En matière de gestion antiparasitaire intégrée (GAI), le coût et la complexité accrus du système de GAI par rapport à la gestion antiparasitaire conventionnelle, l'absence d'outils, d'informations et de formation en la matière , le temps requis pour adopter un système de GAI, sont autant de défis. Pour gérer des pâturages, il faut disposer de la main-d'œuvre nécessaire pour ériger des enclos et déplacer régulièrement le bétail, ainsi que de pouvoir couvrir les frais de matériaux pour les clôtures temporaires et les infrastructures permettant d'alimenter tous les enclos en eau. Ce sont là des défis à relever. Pour ce qui est de la démobilisation des terres, elle présente d'importants coûts d'établissement et d'entretien. Pour la collecte de renseignements sur les sols en vue d'adopter des pratiques agricoles adaptées de façon durable, les producteurs agricoles se heurtent à des problèmes de connaissance, d'accessibilité d'outils ou d'assistance fiable pour analyser les données relatives aux sols et prendre des décisions. Ils doivent aussi composer avec l'existence de plusieurs joueurs et plateformes au sein de l'industrie, ce qui crée des défis en matière de logiciels et de données (AGECO, 2020)

1.5.1.1 Les défis liés à l'adoption des pratiques agricoles durables : une analyse des politiques et programmes

Les faiblesses dans les programmes d'incitatif ainsi que les réglementations parfois obsolètes ou mal adaptées sont autant d'obstacles à l'adoption de pratiques agricoles durables par les producteurs agricoles.

De façon générale, les politiques et programmes récents en matière d'agriculture au Canada et au Québec ont eu tendance à mettre plutôt l'accent sur la croissance économique que sur la durabilité sociale, environnementale (AGECO, 2020). Il est démontré que, bien que les programmes agricoles axés sur les enjeux environnementaux aient augmenté ces dernières années au Canada, les ressources allouées aux incitations agroenvironnementales restent relativement faibles en comparaison d'autres pays, tels que les États-Unis ou certains pays d'Europe. En cela, même s'il y'a la sensation que le niveau de financement pourrait augmenter[5] les prochaines années avec le développement et la mise en œuvre de politiques provinciales et nationales sur le climat. De même, des faiblesses liées aux outils des programmes et politiques au niveau canadien et québécois pour stimuler l'adoption de diverses pratiques agricoles durables par les producteurs agricoles en vue de maintenir la santé des sols sont à souligner (AGECO, 2020).

[5] Cela ne se produira seulement que si la pression du public est assez forte.

Au Québec, pour le Plan d'accompagnement agroenvironnemental (PAA), il y a les obstacles liés au coût financier de mise en œuvre et la disponibilité restreinte du financement à coûts partagés qui limitent la participation accrue des producteurs agricoles au plan. Malgré qu'il existe des manuels offrant une multitude d'informations sur les pratiques agricoles bénéfiques aux sols, parfois, les programmes du PAA sont fournis sans service de vulgarisation aux producteurs agricoles. Quant aux outils liés aux systèmes d'évaluation, de planification et de certification du secteur privé, « ils traitent de la santé des sols de manière générale et d'une manière qui n'est pas suffisamment détaillée pour guider les producteurs agricoles vers des plans complets pour la santé des sols au sein de leurs entreprises agricoles. » (AGECO 2020, p. 26).

Pour ce qui concerne les programmes de subventions agroenvironnementales, ils ont des structures qui peuvent créer des entraves à l'utilisation de pratiques agricoles respectueuses de la santé des sols. Par exemple, les producteurs agricoles doivent débourser à l'avance pour adopter ces pratiques et être remboursés plus tard. Cela peut représenter un défi selon la disponibilité du crédit de ces derniers. Les demandes sont aussi souvent complexes, les producteurs agricoles devant se conformer à de nombreuses conditions pour bénéficier des programmes d'aide financière (Dupras et al., 2020 ; AGECO, 2020). La plupart des subventions proposent des paiements ponctuels pour l'accès à du matériel, de la machinerie ou des services. Elles ne fournissent pas d'incitations au fil du temps pour soutenir les changements de systèmes. De plus, les programmes à coûts partagés ne soutiennent pas nécessairement l'innovation, puisqu'ils ciblent une liste de pratiques agricoles durables spécifiques à adopter par les producteurs agricoles (AGECO, 2020). Pour les programmes de services-conseils, d'éducation et de vulgarisation des pratiques en matière de santé des sols, actuellement, il y a un manque général de services-conseils et d'éducation en matière de santé des sols. Généralement, l'information en ligne sur la santé des sols n'est pas réalisable ni pour les producteurs agricoles ni pour les Conseillers (AGECO, 2020). La non-disponibilité de l'information sur la santé des sols pour tous les systèmes de production, pour tous les produits de base et pour tous les types de sols, est à souligner, ainsi que le difficile accès aux formations sur la santé des sols offertes par des conseillers agricoles (AGECO, 2020 ; Sénat Canada, 2024). En ce qui a trait aux outils de gestion du risque d'entreprise, il est montré que les programmes pour stimuler l'adoption de pratiques agricoles durables pour la santé des sols ont à peine évolué pour faire face aux nouveaux risques, comme les changements climatiques, la perte de biodiversité et la dégradation des sols (AGECO, 2020).

Pour finir, en matière de mécanismes basés sur le marché, comme les paiements pour des biens et services écologiques (BSE), il en existe plusieurs limitations, comme les difficultés afférentes à l'identification des valeurs de ces BSE. La variation de la valeur d'un bien écologique en fonction du lieu reste un défi. Aussi, le fait de vouloir monétiser les comportements considérés de bonne intendance engendre des préoccupations éthiques chez les producteurs agricoles qui ont déjà mis en place des pratiques agricoles respectueuses de la santé des sols. Quant aux programmes de compensation des GES, il existe toujours des incertitudes autour de la quantification des réductions de GES. Dans la même mesure, la mise en œuvre des protocoles de compensation des GES à l'échelle de la ferme demeure complexe, rigide et coûteuse, et comprend aussi de vastes exigences de tenue et de surveillance (AGECO, 2020).

1.5.2 Défis liés à la mise en marché en circuits courts ou de proximité

Pour les producteurs agricoles locaux qui veulent opter pour les circuits courts ou de proximité d'approvisionnement, ils se heurtent à des problèmes logistiques, de stockage et de livraison, de concurrence avec les grandes chaînes de distribution (Laughrea et al., 2016 ; Mundler, 2023 ; Mundler et al., 2025). Pour ces derniers, évoluer en parallèle avec la logistique d'approvisionnement conventionnelle représente un énorme défi. En s'engageant dans la mise en marché par les circuits courts, le producteur agricole doit assumer lui-même de nouvelles tâches liées à la logistique (Laughrea et al., 2016). Autrement dit, il se retrouve devant le défi de s'organiser pour livrer lui-même ses produits, et cela nécessitant l'accès à des camions, libérer du temps en pleine saison agricole pour effectuer cette tâche. Ces difficultés logistiques entraînent de ce fait des pertes et de gaspillage de produit alimentaire, donc des pertes d'argent et de rentabilité. Il existe aussi des défis d'ordre organisationnels, de gestion et d'asymétrie d'information à surmonter pour rassembler une offre de produits locaux dispersée sur le territoire (Labrecque et al., 2020). Le producteur agricole en circuit court doit s'organiser pour faire la gestion des commandes, le tri, le calibrage, l'emballage, l'accueil des clients à la ferme, le transport des produits pour la distribution. L'amélioration de l'accessibilité géographique, temporelle (plus de points de vente ouverts plus longtemps et souvent), financière (avoir les moyens d'acheter) des produits locaux demeure des défis de taille. Des défis d'ordre politique persistent aussi. Évoluer dans le système économique capitaliste représente un défi pour les circuits d'approvisionnement de proximité, qui sont des innovations sociales relativement fragiles. Les politiques publiques soutenant les mises en marché de proximité

restent encore modestes lorsqu'on les compare avec les mécanismes qui encadrent la mise en marché en circuit long (Mundler, 2023). Pour faire face à ce défi qui nécessite de transformer le système alimentaire conventionnel, cela exige une intervention des acteurs institutionnels et politiques (Laughrea et al., 2016; Mundler et al. 2017; Labrecque et al., 2020 ; Mundler, 2023).

Comme mentionné plus haut, le système de gestion de l'offre au Québec en s'appuyant sur la production par quotas ne favorise pas l'accès à la production pour certains producteurs, autrement dit décourage l'établissement des petits producteurs agricoles au profil varié, à l'instar de ceux en circuit de proximité. Le prix élevé des quotas est un frein pour les petits producteurs agricoles qui alimentent les circuits courts. Par conséquent, la gestion de l'offre constitue un frein à la diversification des modèles de production et de commercialisation (Laughrea et al., 2015 ; Mundler et al. 2017). En résumé, l'adoption de modes de distribution durable et des pratiques agricoles durables par les producteurs agricoles au Québec se heurtent à de nombreux obstacles. Cependant, la littérature montre que l'appartenance à une organisation de producteur, incluant à des coopératives, peut pallier certaines difficultés rencontrées dans l'adoption de ces pratiques durables. Les coopératives agricoles sont donc un levier de diffusion et d'adoption de pratiques agricoles et de distribution durable (Laughrea et al. 2018 ; Musson et Rousselière, 2018 ; Bianco et al., 2019).

1.6 Aperçu historique de l'évolution du mouvement coopératif ou de l'économie sociale au Québec

Avant d'entamer la contribution des coopératives agricoles au développement durable des territoires au Québec, faisons un retour sur l'histoire d'évolution des coopératives en général au Québec. Ce retour historique a toute sa raison d'être dans cette recherche parce que cela va permettre de comprendre comment les coopératives ont évolué au fil du temps, les défis qu'elles ont rencontrés, le rôle important qu'elles ont joué dans l'économie et la société québécoise. Aussi, cela va permettre de comprendre comment elles continuent aujourd'hui et peuvent continuer à l'avenir à contribuer au développement des territoires québécois. Comme le dit Tremblay et al. (2016), la compréhension des actions d'une initiative locale de développement s'inscrit dans un parcours historique qu'il faut reconstruire en détail. Ceci implique donc d'éclairer les fondements historiques de l'expérience afin de dégager son contexte d'émergence, ses principales phases et étapes. Notons que l'histoire du mouvement coopératif au Québec peut se rapporter à celui de l'économie sociale (ÉS).

Les fondements idéologiques du mouvement coopératif au Québec ont été posés au tournant des années 1850 avec le regroupement des producteurs agricoles en milieu rural en société d'agriculture et en cercle agricole pour répondre à la transformation d'une agriculture en difficulté, à l'occupation des territoires, à l'exode rural vers les villes et les États-Unis (Lévesque, 2007).

Dans les sociétés industrielles, à l'instar du Québec, selon Lévesque et Petitclerc (2008), les vagues d'émergence de l'ÉS sont corrélées aux périodes de crises du capitalisme. Ces crises ayant été révélatrices d'une incompatibilité qui existe entre la dynamique du développement économique, qui procède par accumulation de richesse, et les formes institutionnelles et sociales qui avaient assuré le succès du mode de croissance antérieur. Cinq configurations successives de l'ÉS ou du mouvement coopératif peuvent être distinguées, chacune ayant eu un rapport plus ou moins complémentaire ou contestataire vis-à-vis de l'économie dominante.

Pendant les années 1850, la classe ouvrière en ville, pour lutter contre les conditions de travail qui devenaient extrêmement pénibles avec la montée du capitalisme industriel, va chercher à se regrouper sous forme d'associations et de sociétés de secours mutuels pour mener cette lutte. Ces sociétés de secours mutuels relèveront de ce qu'on appelle aujourd'hui l'économie solidaire. Elles misaient sur la démocratie participative et délibérative, l'interdépendance entre les activités économiques et les activités sociales. Elles sont ancrées dans les collectivités locales et se démarquent de la philanthropie en se basant sur l'entraide. Chacun ayant droit à être secouru en tant que membre d'une association reposant sur la réciprocité. Tout de même, les sociétés de secours mutuels des ouvriers ne connaîtront pas un épanouissement parce que n'ayant pas été soutenues par les autorités sociales (l'Église, l'État et les élites traditionnelles). En même temps, les producteurs agricoles (ou paysans) en milieu rural, impulsés par l'Église, les élites traditionnelles et l'État, vont s'organiser en cercles agricoles plus marchands et en sociétés d'agriculture plus conservatrices et traditionnelles. Ils (cercles agricoles et sociétés d'agriculture) vont relever de l'économie sociale patronnée par les autorités sociales, parce qu'ils avaient un soutien l'Église et obtenaient des subventions de l'État, qui va plus tard leur imposer une législation entraînant leur quasi-tutelle. Ayant eu un fonctionnement relevant plus ou moins ouvertement de la coopération, certaines d'entre elles survivront et s'imposeront au tournant du XXe siècle sous forme de

coopératives agricoles d'approvisionnement et d'écoulement pour ce qui est des cercles agricoles, et des coopératives de transformation pour ce qui concerne les sociétés d'agriculture (Lévesque, 2007).

Le deuxième temps du mouvement coopératif, qui s'étend pendant la première moitié du XXe siècle, inspiré par le corporatisme et la doctrine sociale de l'Église catholique, s'inscrit dans la continuité avec le premier temps, mais avec une dose plus forte de nationalisme de conservation. Il va demeurer toujours à dominance rurale malgré une ouverture vers les milieux urbains avec les coopératives de consommation et d'habitation. Deux personnes vont particulièrement être remarquables dans cette deuxième configuration de l'ÉS. Fortement inspirés par Le Play et son école sur l'ÉS, ces deux pionniers de la coopération sont Jérôme Aldophe Chicoyne, le fondateur des coopératives agricoles et Alphonse Desjardins pour les Caisses populaires. Ils partageaient une vision « paternaliste » selon laquelle les classes populaires ont besoin des autorités sociales, notamment l'Église et l'État, pour assurer le succès des organisations économiques susceptibles d'améliorer leur sort. Au cours du premier tiers du XXe siècle, il n'avait pas d'autre impulsion de développement coopératif à part les coopératives agricoles et les coopératives d'épargne et de crédit. La mainmise de l'État était beaucoup plus présente dans les coopératives agricoles que dans les coopératives d'épargne et de crédit. Cela s'est manifesté par l'adoption de la loi[6] des « syndicats coopératifs agricoles » adoptée en 1902 et de la loi des « sociétés coopératives agricoles » adoptée en 1908, qui fournissaient une reconnaissance juridique aux coopératives agricoles. Cet intérêt de l'État pour la coopération s'inscrit dans une volonté de promouvoir les coopératives comme une voie possible et efficace de développement économique. La création de la première caisse populaire Desjardins fut dès 1900 à Lévis, du nom de son père fondateur. En 1920, on en comptait 187 caisses sur tout le Québec. Elles avaient pour objectif, en plus de favoriser l'accumulation d'un capital canadien-français, de permettre à la population québécoise, à majorité rurale, d'avoir un accès au crédit. Cette frange succès des caisses en l'espace de quelques années est attribuable au soutien des évêques qui encourageaient le clergé à soutenir les caisses comme des œuvres sociales et chrétiennes. D'ailleurs la plupart de ces caisses étaient dirigées par des prêtres. Pour ce qui concerne les coopératives agricoles, fondées par Jérôme Aldophe Chicoyne, entre 1909 et 1920, on en dénombrait 311 au Québec. Ces coopératives agricoles étaient entre autres des coopératives de vente des produits agricoles (écoulement), d'achat de biens nécessaires

[6] Cette loi a été amendée en 1906 pour faire une place plus explicite aux caisses populaires.

à la production (semences, engrais et équipements) et de transformation du lait (fromage et beurre). Dès lors quatre regroupements de coopératives agricoles pouvaient être dénombrés, entre autres, la coopérative des fromagers parrainée en 1910 par le ministre de l'Agriculture du Québec, le comptoir coopératif de Montréal fondé en 1913 par père Bellemare, la coopérative des producteurs de semence fondée en 1915 par des producteurs agricoles désireux d'obtenir des semences de qualité et la confédération des coopératives agricoles fondée en 1916 par l'abbé Allaire. Cependant, la Première Guerre mondiale a mis à rude épreuve le fonctionnement de ces coopératives et leur regroupement. C'est dans ce contexte que l'Union Catholique des Cultivateurs (UCC), fondée en 1924 pour défendre les intérêts des producteurs agricoles, a décidé de créer en 1928 des coopératives agricoles à partir des sections locales en s'appuyant sur la loi des syndicats coopératifs. Ces coopératives vont se regrouper au sein d'un comptoir coopératif. Mais la crise de 1929 va aussi frapper à son tour durement les coopératives agricoles et il ne va rester que 109 coopératives agricoles en activité dans les années 1930. En clair, l'UCC était vu dans les années 1930 comme « le cerveau d'un vaste mouvement de reconstruction sociale et économique des campagnes » (Kesterman et al., 2004, p.95; Lévesque, 2007; Lévesque et Petitclerc, 2008).

La période 1933-1950 va représenter l'âge d'or de la coopération, où l'intérêt pour la coopération dépassait les seuls coopérateurs. Une majorité d'intellectuels, d'étudiants, de penseurs politiques et de spécialistes des sciences humaines vont se joindre au mouvement coopératif. Après la crise de 1929, la coopération[7] était vue comme le moyen de relancer l'économie. Pour cela, il était nécessaire de promouvoir l'éducation coopérative. Au sein de l'UCC par exemple, une priorité était accordée à la promotion et à la vulgarisation de la doctrine coopérative. Dans les universités de Québec et de Montréal, des cours sur la coopération étaient dispensés aux étudiants et ces derniers étaient même encouragés à mener des recherches sur les coopératives. Pour couronner le tout, en 1939 fut créé le Conseil supérieur de la coopération (CSC) pour diffuser la doctrine coopérative. À cette époque, d'autres secteurs connaissent aussi un développement des coopératives. Les coopératives de pêche, disparues avant la crise économique, refont surface en 1938. Le

[7] Spécifiquement pour répondre au passage d'une agriculture à l'agriculture spécialisé et marchande, pour répondre aux besoins en alimentation d'une population québécoise de plus en plus urbanisée et pour satisfaire la demande de produits alimentaire de l'Europe dévasté par la guerre, la coopérative agricole est vue comme un outil de transformation de la production des producteurs agricoles et de leur mise en marché, et la caisse populaire une source de crédit accessible aux producteurs agricoles.

développement de coopérative de l'électricité, de la consommation, de l'habitation, de téléphone, de taxi, scolaire, funéraire. Mais, la fin des années 1940 sera marquée par de vives tensions au sein du mouvement coopératif et des remises en cause d'un mouvement dont les assises étaient à prédominance rurale alors que le Québec devenait de plus en plus urbain. Le constat dans les années 1950 a été une baisse du nombre de coopératives dans tous les secteurs, accompagné d'un intérêt moins marqué envers la coopération pour relever les grands défis socio-économiques. Le nombre de coopératives dans tous secteurs connaît une diminution (Lévesque, 2007; Lévesque et Petitclerc, 2008).

Toutefois, les années 1950-1980 vont voir la naissance de deux dynamiques coopératives selon Levesque (2007). L'une s'inscrivant dans le nationalisme économique composée de coopératives matures (surtout dans l'agriculture et dans l'épargne et crédit) qui connaissent un soutien de l'État pour la modernisation de l'agriculture et pour la création de sociétés financières mixtes (la Société Générale de financement et la Société de développement coopératif). L'agriculture marchande diversifiée va devenir à partir de la Révolution tranquille une agriculture marchande de plus en plus spécialisée, accompagnée d'une diminution considérable du nombre de fermes et de coopératives. Les caisses populaires adhèrent au projet de nationalisme économique et, par le soutien de l'État, elles deviennent des outils appropriés, dans le domaine de la finance et de l'investissement, pour permettre la prise en main de l'économie par les Québécois. Mais la crise économique du début des années 1980 va encore être moins favorable aux coopératives. Le soutien de l'État allant désormais en priorité à des entreprises privées capables de soutenir l'économie en période de crise. Par ailleurs, la crise des années 1980 va susciter l'émergence d'une nouvelle génération de coopératives portées par la société civile dans les domaines des conditions de vie et de la création d'emploi. L'émergence[8] de ces nouvelles coopératives non structurées a été notamment en réponse à un manque de service dans les domaines que l'État ne prenait plus en charge. Elles vont donc être soutenues par l'État. Empruntant une formule plus associative, ces nouvelles coopératives mettaient l'accent sur la démocratie participative et l'autonomie locale, ce qui les différencie des coopératives institutionnalisées qui étaient plus intégrées dans l'économie de marché et dans les politiques gouvernementales. En définitive, la crise économique et la crise de l'État providence dans les années 1980 auraient conduit « la société civile à trouver des solutions aux problèmes bien concrets du

[8] Du fait de l'adhésion à des projets sociaux différents, des tensions vont éclater entre les coopératives plus institutionnalisées et les nouvelles coopératives.

chômage de longue durée, de l'exclusion sociale, de nouveaux besoins sociaux et des urgences sociales » (Lévesque et Petitclerc, 2008, p. 26; Lévesque, 2007).

En somme, les coopératives ont été historiquement liées à l'identité québécoise, au développement des territoires, à la modernisation de l'économie et de l'État québécois (Bouchard et Lévesque, 2010).

Au regard de la grande importance qu'ont les coopératives, les entreprises d'économie sociale (EÉS) de façon générale, pour le développement socio-économique des territoires au Québec, cela va conduire à la reconnaissance de l'économie sociale par l'État. Particulièrement, c'est en 1996 que va être reconnue officiellement par le gouvernement du Québec l'importance de la participation citoyenne et communautaire dans le développement économique, et donc de l'importance des EÉS dans les politiques de développement local (D'Amours et al., 2006). La marche des femmes en 1995 contre la pauvreté « Du pain et des roses » et le Sommet sur l'économie et l'emploi organisé par le gouvernement québécois ont été entre autres les éléments déclencheurs de cette reconnaissance formelle de l'ÉS et de sa définition institutionnelle. Dès lors l'ÉS va regrouper en son sein l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes de fonctionnement suivants, établis par le chantier sur l'économie sociale créé en 1996 : la finalité sociale (finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit), l'autonomie de gestion par rapport à l'État, le fonctionnement démocratique, la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et revenus, et finalement la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective. Autrement dit, une entreprise est considérée comme relevant de l'ÉS lorsque ses « activités consistent principalement en la vente ou l'échange de biens ou de services, et qu'elle est exploitée, conformément aux principes énoncés dans la loi, par une coopérative, une mutuelle ou une association dotée de la personnalité juridique » (Chantier de l'ÉS, 2021, p. 10).

L'ÉS, en établissant des passerelles entre le développement économique et le développement social, tâche à servir la collectivité au lieu de chercher à engendrer des profits pour les actionnaires. Grâce à un modèle d'affaires qui est différent de celui des entreprises, les EÉS peuvent se contenter d'un niveau de surplus moins élevé par rapport à la moyenne de l'industrie. Mais, même si leur souci premier ne porte pas sur les profits, cela ne signifie pas que les EES n'ont pas à se préoccuper de leur rentabilité. Elles doivent utiliser de façon efficiente les ressources pour maintenir une position concurrentielle sur les marchés, vu la présence des

entreprises capitalistes dont le but premier est la recherche du profit maximum. Donc, il peut y arriver que les EÉS engrangent des excédents ou des trop-perçus. En effet, leur différence avec les entreprises capitalistiques est que les trop-perçus sont d'abord affectés à la réserve de l'entreprise. S'il arrive que les membres veuillent répartir une partie des trop-perçus entre eux sous forme de ristournes, cette répartition doit s'effectuer en proportion de chacun son utilisation des services de l'entreprise plutôt qu'en fonction de son investissement financier dans l'entreprise. Il peut arriver aussi qu'une partie de ces trop-perçus soient réinvestis dans la communauté (Michaud et Audebrand, 2014).

Les composantes fondamentales de l'ÉS sont les coopératives, les mutuelles et les organismes ou associations à but non lucratif avec activités économiques (OBNL) (Chantier de l'ÉS, 2021). Ses composantes, notamment les coopératives, sont très importantes au Québec au regard de la place qu'elles occupent dans la structure économique et de leur rôle joué dans la construction de la société québécoise. Si au tout début l'ÉS était associé à l'économie des pauvres, ou des milieux ruraux, présente dans quelques secteurs, de nos jours, les coopératives[9] constituent de véritables porteurs de développement dans tous les territoires. Elles contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des populations des territoires en répondant à leurs besoins sociaux et économiques, puisqu'elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité économique et sociale, autant en milieu urbain qu'en milieux ruraux dynamiques ou dévitalisés. En plus, le territoire agit de façon intégratrice à la contribution des coopératives au développement socio-économique (Simard, 2017; Chantier de l'ÉS, 2021). À cet effet, depuis son institutionnalisation en 1996, plusieurs plans et politiques publiques se sont succédé, encourageant le développement d'EÉS, dont les coopératives, partout au Québec. Par-dessus tout, la constitution du Chantier[10] de l'ÉS en 1996 avait même pour objectif de promouvoir et de mettre en place des conditions favorables au développement des EÉS (Chantier de l'ÉS, 2021).

Pour savoir si les mesures encourageant le développement des EÉS ont eu les effets escomptés, la section suivante brosse un portrait en chiffre de l'ÉS et l'étendue des EÉS au Québec.

[9] Les textes consultés parlent des EÉS, mais nous nous intéressons particulièrement d'un type d'EÉS qu'est la coopérative. C'est pour cela nous nous referons directement aux coopératives.
[10] Il tire ses origines du Groupe de travail sur l'économie sociale, mis en place lors de la Conférence sur le devenir social et économique du Québec 1996 (Chantier de l'ES 2021)

1.6.1 État des EÉS au Québec en 2025

D'après le portrait de l'ÉS publié en 2025 par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), en 2022, le Québec comptait 11 360 EÉS. De ce nombre, 76,6 % sont des OBNL, 21,3% des coopératives non financières, 1,9% des coopératives financières et 0,2% des mutuelles. Ensemble, elles ont généré pour la même année environ 53 milliards $ de revenu, dont 43,8% provenant des coopératives non financières, 32,4% des coopératives financières, 20,2% des OBNL et 3,6% des mutuelles. En termes de nombre d'emploi créé, les EÉS emploient 248 470 personnes salariées. 56,8% sont employés par les OBNL, 42,2% par les coopératives (19,2% par les non financières et 22,9% par les financières) et 1,1% par les mutuelles. Les EÉS regroupent collectivement environ 11,4 millions de membres, dont 32,4% sont membres des OBNL, 59,6% des coopératives (13,7% des coopératives non financières et 45,9% des coopératives financières) et 8% sont membres des mutuelles. (ISQ, 2025). Le tableau 1 fournit un portrait global des EÉS québécoises en nombre et en proportion pour l'année 2022.

Tableau 1: Portrait global des EÉS, Québec, 2022

EÉS		**OBNL**	**Coopératives non financières**	**Coopératives financières**	**Mutuelles**	**Total**
Répartition des EÉS selon le type d'entreprise	Nombre	8 710	2 420	210	30	11 360
	Proportion	76,6%	21,3%	1,9%	0,2%	100%
Répartition des revenus des EÉS selon le type d'entreprise	Nombre	10 841M$	23 484M$	17 374M$	1 907M$	53 606M$
	Proportion	20,2%	43,8%	32,4%	3,6%	100%
Répartition des actifs des EÉS selon le type d'entreprise	Nombre	19 131M$	15 437M$	397 920M$	7 037M$	439 526M$
	Proportion	4,4%	3,5%	90,5%	1,6%	100%
Répartition des salariés des EÉS	Nombre	141 010	47 820	56 830	2 810	248 470

selon le type d'entreprise	Proportion	56,8%	19,2%	22,9%	1,1%	100%
Répartition des membres des EÉS selon le type d'entreprise	Nombre	3 714 810	1 572 540	5 261 690	919 500	11 468 540
	Proportion	32,4%	13,7%	45,9%	8,0%	100%

Source : ISQ (2025, p. 19)

Les EÉS sont présentes dans divers secteurs d'activité, tels que l'enseignement, services de garde et assistance sociale; l'habitation et location; les arts, cultures et médias; les loisirs et tourismes; le commerce de détail, services de proximité et télécommunications; les services professionnels; les services à la personne; la finance et assurance; l'agroalimentaire et foresterie; le transport et gestion de matières résiduelles; le secteur manufacturier; les organisations civiques et sociales; les autres secteurs économiques. Elles[11] poursuivent des finalités sociales dans ces secteurs d'activité (ISQ, 2019 ; ISQ, 2025).

1.7 Coopératives et dynamique de développement des territoires québécois

Avant d'appréhender ce que la littérature dit à propos de la contribution des coopératives de façon générale, des coopératives agricoles, en particulier au développement des territoires au Québec, revenons sur son envergure en termes de statistique.

1.7.1 Les coopératives en chiffre au Québec

Au Québec, les coopératives occupent une place importante dans le développement de la province et de ses territoires au regard de leur nombre, de l'ampleur de leur contribution en termes de chiffres d'affaires et d'emploi. En 2024, le Québec comptait près de 2 900 coopératives et mutuelles, générant 130 000 emplois, avec 42,6 milliards $ en revenu, avec 10 millions de membres actifs et clients (CQCM, 2024). En termes de taux de survie, les coopératives présentent 10 ans après un taux de survie deux fois supérieur aux autres

[11] Si toutes les coopératives et mutuelles, sans exception, poursuivent une finalité sociale au regard des lois régissant les coopératives et mutuelles qui prévoient explicitement que celles-ci doivent répondre aux besoins de leurs membres, les OBNL quant à eux ne poursuivent pas tous une finalité sociale. (ISQ 2019).

entreprises. Soit un taux de survie de 64 % après cinq ans (par rapport à 35% pour les autres modèles d'entreprise) et de 44 % après dix ans (par rapport à 20% pour les autres modèles d'entreprise). Pour les coopératives agricoles et agroalimentaires, ce taux est de 48% après 10 ans (CQCM, 2022a). Après le secteur des services financiers et des assurances, le secteur agroalimentaire compte à lui seul 126 coopératives, regroupant 112 000 membres, avec un chiffre d'affaires de 20,1 milliards $ et procure 30 100 emplois. Trois producteurs agricoles sur quatre au Québec font partie d'une coopérative agricole et elles regroupent une marque alimentaire sur trois (CQCM, 2021; CQCM, 2022a).

1.7.2 Apports des coopératives au développement des territoires

Pour mettre en évidence la contribution des coopératives au développement des territoires, l'année 2012 fut déclarée année internationale des coopératives. Présentes dans presque tous les pays, dans de nombreux secteurs économiques, les coopératives se sont révélées plus résilientes face aux crises par rapport aux autres dynamiques entrepreneuriales, en plus d'être plus inclusives et centrées sur le bien-être des personnes. Elles favorisent la participation économique, génèrent des emplois, contribuent à la sécurité alimentaire au sein du territoire, luttent contre le changement climatique et la dégradation de l'environnement. Elles maintiennent aussi le capital financier au sein des communautés locales, construisent des chaînes de valeur éthique et améliorent les conditions matérielles et la sécurité des personnes (Nations Unies, 2022).

Les coopératives,[12] principalement, ont pendant longtemps été au cœur de la dynamique du développement des territoires au Québec. En effet, les coopératives contribuent à la vitalité économique régionale, au développement territorial et au maintien des milieux de vie de qualité, en assurant une stabilité et une régulation économique et sociale, au regard du nombre de personnes qui y sont membres et du nombre d'emplois qu'elles créent (Lafleur et Merrien, 2012). Elles participent donc au développement des collectivités locales via la création d'emplois et de l'insertion des exclus sur le marché du travail. Parfois, ces emplois, créés dans des secteurs qui sont généralement mal desservis par l'économie marchande et le gouvernement, permettent de remédier aux problèmes de faiblesse des revenus localement disponibles (Klein et Tremblay,

[12] Certains textes traitent des ÉES, mais étant donné que les coopératives font partie des ÉES, nous nous référons par moment à ces textes pour parler des coopératives.

2011; Chantier de l'ÉS, 2021). Aussi, les coopératives sont reconnues comme étant des employeurs exemplaires, car créant un environnement de travail propice permettant aux employés d'avoir davantage d'autonomie, de contribuer activement à la poursuite de la mission sociale et de prendre part aux décisions concernant la coopérative. Il convient tout de même de souligner que, même si toutes les coopératives participent à la création et au maintien des emplois dans le territoire, il existe celles qui sont spécifiquement dédiées à cette tâche de création, de formation et d'insertion en emploi (Klein et Tremblay, 2011; Lafleur et Merrien, 2012; Chantier de l'ÉS, 2021).

Avec un taux de survie supérieur à celui des entreprises privées, les coopératives participent grandement à la stabilité économique des territoires qui les ont vus naître. Aussi, la pratique de capitalisation qu'est la constitution de réserve par les coopératives, leur permettent de mieux répondre aux besoins de la génération présente, tout en augmentant la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Par rapport à leurs réactions face aux crises (financières, environnementales, sanitaires, politiques), les coopératives sont des acteurs de stabilité économique des territoires. En exerçant une influence significative sur le marché grâce aux parts de marché dans certains secteurs qu'elles détiennent, les coopératives assurent la régulation économique en faisant preuve de leadership, d'innovation et d'exemplarité. Par exemple, dans le domaine laitier, Agropur, une coopérative de transformation, peut être citée comme leader dans la transformation des produits laitiers au Québec. (Lafleur et Merrien, 2012; Agropur, 2022).

Les coopératives contribuent au maintien d'un accès adéquat et équitable aux biens et services. Cela est lié au fait qu'elles agissent dans des secteurs d'activités associés aux besoins fondamentaux et à l'économie réelle. Des besoins fondamentaux, comme se nourrir avec des aliments de qualité, se loger convenablement et être en sécurité. Les EÉS, à l'instar des coopératives, par leur nature non lucrative, garantissent une accessibilité à leurs produits ou services au plus grand nombre sans diminuer la qualité, en revanche, en diminuant souvent les prix en fonction de la capacité à payer des usagers ou en fonction du coût réel du service. À l'exemple des entreprises de services d'aide à domicile (EESAD). En offrant des services à domicile, des services de santé, certains services sociaux, des services ambulanciers et des résidences privées pour aînés, les coopératives contribuent à relever le défi lié au vieillissement rapide de la population (Lafleur et Merrien, 2012; gouvernement du Québec, 2020b; Chantier de l'ÉS, 2021).

Les coopératives constituent aussi une alternative pour des citoyens d'un territoire de se regrouper pour rendre accessible un produit ou un service jugé moins rentable pour les entreprises privées. Parce que les coopératives cherchent plutôt à maximiser les retombées sociales, elles peuvent émerger sur des territoires délaissés par les acteurs privés ou publics qui n'imaginent pas avoir une rentabilité suffisante ou qui craignent des coûts d'opération trop élevés, à cause de la petitesse de la taille du marché ou de l'éloignement géographique. De plus, grâce à l'intercoopération entre coopératives d'un même secteur ou des secteurs différents, les coopératives assurent un accès équitable aux biens et services (Lafleur et Merrien, 2012; Chantier de l'ÉS, 2021).

Outre ceux de ses membres, les coopératives, ancrées dans le territoire, sont capables de répondre aux besoins des populations des territoires parfois difficilement atteignables. La présence de coopératives alimentaires, de santé par exemple, dans les localités éloignées et moins populeuses, permet d'avoir des services de proximité dans ses localités, et ainsi protéger la vitalité et le dynamisme de ces territoires (exemple de la Coopérative de solidarité de Baie-Johan-Beetz) (Chantier de l'ÉS, 2021). Par ailleurs, les coopératives peuvent participer à la promotion de la diversité et de l'inclusion économique et sociale, et cela grâce à leur force démocratique qui influence leurs membres ainsi que la communauté dans le territoire. Cette démocratie, qui est autant représentative que participative, favorise la prise en compte de la diversité des points de vue et des besoins, et ainsi permet le développement d'initiatives de développement territorial (Klein et Tremblay, 2011; Lafleur et Merrien, 2012). De ce fait, les coopératives (les EÉS de façon générale) sont perçues comme des endroits favorables au développement des initiatives innovantes qui apportent des changements sociaux, en fournissant aux citoyens des lieux de débat et les amenant à assumer la recherche de solutions aux problèmes de développement. Les coopératives favorisent la participation des acteurs locaux aux initiatives de développement de leur territoire, en accentuant leur conscience territoriale. Plus leur sentiment d'appartenance à une communauté, ou leur identité territoriale est fort, plus les membres d'une communauté ont une volonté puissante de s'impliquer dans le développement de leur territoire (Chiasson et al., 2015). En d'autres termes, les coopératives permettent de développer et de gérer des lieux de rencontre (des lieux de diffusion, des troupes de création, des ateliers d'artistes, des lieux culturels) où la population locale peut se rassembler, échanger, se côtoyer, se connaître, et ainsi renforcer le sentiment d'appartenance et le tissu social au sein du territoire (Chantier de l'ÉS, 2021). En offrant aussi formation, information, éducation à leurs membres, les coopératives

contribuent ainsi à la lutte contre l'exclusion économique (Bouchard, 2009). Elles participent à la construction d'une économie plurielle. Par leur présence, elles laissent entrevoir qu'un autre modèle de développement existe et connaît même de grands succès non pas seulement économiques, mais aussi sociaux (Bouchard, 2009; Klein et Tremblay, 2011; Lafleur et Merrien, 2012; Chiasson et al., 2015; Chantier de l'ÉS, 2021).

En matière d'amélioration du cadre de vie (environnement naturel et bâti), les coopératives constituent une alternative de repenser au sein des territoires les façons de consommer, de produire, de travailler et de vivre ensemble qui respectent et protègent au mieux l'environnement. Grâce à plusieurs stratégies mises en place par les EÉS, dont les coopératives, comme la récupération, la réutilisation, la valorisation, la production de proximité, la création de circuits courts, la conservation d'espaces protégés et d'édifices patrimoniaux, elles contribuent au développement de l'économie circulaire, à une production et une consommation durable au sein du territoire ainsi qu'à la préservation des ressources naturelles. Par exemple, en favorisant les circuits courts d'approvisionnement et la production de biens et services près des lieux de consommation, les coopératives participent à un mode de production et de consommation plus responsables au sein des territoires. En plus de souligner la présence de coopérative dans des domaines tels que la mobilité durable, le tourisme durable, le transport et la gestion des matières résiduelles, les services-conseils en environnement, les énergies vertes et renouvelables (Gouvernement du Québec, 2020b; Chantier de l'ÉS, 2021).

En somme, les coopératives contribuent à relever de grands défis au Québec, comme celui des inégalités socio-économiques, de la vitalité des collectivités, de l'environnement et de la transition socio-économiques, de l'achat local et de l'autonomie alimentaire, de l'innovation et de la transition numérique (Gouvernement du Québec, 2020b; CQCM, 2022b). Elles participent « au renforcement des marchés locaux, à la construction de compétences locales, à la mise en place d'instances de participation et à l'expérimentation de nouvelles façons de répondre aux problèmes sociaux » (Klein et Tremblay, 2011, p. 6).

Comme souligné plus haut, l'importance de la contribution des coopératives dans le développement des territoires au Québec peut être analysée aussi à travers les nombreux plans du gouvernement québécois pour le développement des EÉS qui se sont succédé depuis l'institutionnalisation de l'ÉS. Ainsi que par la présence de loi (l'adoption en 2013 de la loi sur l'ÉS) et d'organismes soutenant l'ÉS. En exemple du Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2020-2025 et des pôles d'ÉS. Dans le PAGES 2020-2025, le

gouvernement québécois, dans l'optique d'accentuer la contribution des EÉS (des coopératives) au développement des territoires, a eu pour vision de « positionner les entreprises d'économie sociale comme des acteurs essentiels à la vitalité socio-économique du Québec par leur réponse adaptée et durable aux besoins des individus et des collectivités ». Notamment pour accroître l'apport des EÉS en matière d'innovation et de technologie, d'autonomie alimentaire, d'économie circulaire et de l'environnement, de réponse au défi démographique par les services à la personne et la reprise collective. Pour ce faire les objectifs stratégiques de ce plan sont entre autres de mobiliser les EÉS (les coopératives) pour accroître leur réponse aux besoins de la population ; de stimuler l'innovation des entreprises d'économie sociale dans leurs pratiques d'affaires et leurs investissements ; de mettre en valeur l'entrepreneuriat collectif comme moyen de créer de la richesse au bénéfice de tous (Gouvernement du Québec, 2020).

La présence dans toutes les régions du Québec des pôles[13] d'ÉS peut témoigner aussi de l'importance de la contribution des coopératives dans le développement des territoires. Ces pôles soutiennent l'émergence des EÉS (des coopératives) comme modèle entrepreneurial de développement territorial. À cet effet, ils favorisent la concertation entre les différents acteurs dans le territoire et appuient la création de conditions favorables au développement de ce modèle entrepreneurial. Ils participent ainsi à la vitalité et la diversification économique de leur territoire. Au total 22 pôles d'ÉS sont à recenser au Québec. Par les actions qu'ils posent, les pôles d'ÉS valorisent les EÉS (les coopératives) par les principes qui les régissent et leur contribution au dynamisme économique, social et culturel dans le territoire. Aussi, ils concourent à la vitalité des EÉS (des coopératives), qu'importent leur taille et leur stade de développement, et a assignés l'ÉS comme un modèle entrepreneurial de choix pouvant répondre aux enjeux et besoins dans le territoire. De plus, par le soutien à la cohérence et à la complémentarité des interventions en ÉS pour maximiser les effets, les pôles d'ÉS participent au déploiement d'un écosystème de soutien fort sur les territoires (Gouvernement du Québec, 2020b; Chantier de l'ÉS, 2022).

Ce faisant, dans les lignes qui suivent, intéressons-nous de près de l'objet de cette thèse portant spécifiquement les coopératives agricoles et agroalimentaires

[13] Les pôles d'économie sociale sont les équivalents régionaux du Chantier de l'économie sociale. (Chantier de l'ES, 2022)

1.7.3 Cas des coopératives agricoles et agroalimentaires

Le secteur agricole et agroalimentaire fut l'un des premiers à connaître la naissance de coopérative au Québec. À cet égard, les coopératives agricoles ont toujours fait partie de l'histoire d'évolution de l'agriculture ainsi qu'aux dynamiques de développement des territoires québécois. Presque tous les producteurs agricoles québécois sont membres d'une coopérative. Elles ont un poids considérable dans le secteur agricole et agroalimentaire québécois et jouent un grand rôle dans le développement durable des territoires.

1.7.3.1 Importance des coopératives pour les producteurs agricoles

Les coopératives agricoles contribuent aux dynamiques du développement des territoires au Québec, en offrant une alternative aux producteurs agricoles locaux souvent mis de côté par le système capitaliste, et cela de diverses manières. En effet, elles permettent aux producteurs agricoles de stabiliser ou d'améliorer leurs revenus, tout en s'inscrivant dans une démarche de diversification de leurs activités. L'adhésion à une coopérative permet aux producteurs agricoles d'accéder à de nouvelles ressources par la mutualisation. Les dépenses ou les ressources nécessaires pour la réalisation d'un projet de diversification qu'un producteur agricole pris individuellement ne possédait pas peuvent être rendues possibles dans une démarche collective. La réalisation d'un projet de diversification nécessite plus de capital humain, que le plus souvent les producteurs agricoles ne disposent pas de main-d'œuvre nécessaire (McElwee et Bosworth, 2010; Laughrea et al. 2018). Dans ce contexte, la coopérative est vue comme « un moyen pour chacun de réaliser sa stratégie de diversification en centralisant le développement et la coordination de la mise en marché tout en allégeant la charge de travail de chacun des membres » (Laughrea et al. 2018, p. 118). En matière de capital financier, le regroupement des producteurs agricoles en coopérative permet la réduction de l'investissement initial individuel et le partage des coûts liés au projet de diversification. Aussi, en ce qui concerne l'accessibilité aux ressources matérielles et naturelles nécessaires, les coopératives permettent de coordonner la production de chacun des producteurs agricoles membres, la mise en commun des volumes de production, et ainsi résoudre le problème de logistique qui pouvait se poser en l'absence de la coopération. En gros, les coopératives agricoles aident les producteurs agricoles à accéder aux intrants nécessaires pour la production, ainsi qu'à la transformation, le transport et la commercialisation (Mundler et al., 2016; Laughrea et al., 2018).

Les coopératives sont perçues comme des lieux d'innovation et de convivialité en favorisant l'échange de savoir-faire, d'expertise et d'expériences entre producteurs agricoles. Une fois réunie en coopérative, la concurrence entre membres producteurs agricoles devient réduite (Laughrea et al., 2018). Ces derniers (les producteurs agricoles) se sentent plus libres de partager leurs échecs, leurs réussites et leurs projets de développement entre eux. De fois où l'accès à l'expertise agronomique reste limité, la coopérative devient un lieu central de production de connaissance et d'innovation, les producteurs agricoles plus expérimentés pouvant devenir des mentors pour les novices. De plus, le regroupement en coopérative permet de lutter contre l'isolement des producteurs agricoles dans le contexte actuel de concentration des fermes au Québec. Se regrouper en coopérative permet aux producteurs agricoles d'échanger sur ce qu'ils vivent dans leur ferme, de rompre avec l'isolement et de renforcer leurs liens avec d'autres producteurs agricoles de leur territoire. Aussi, la coopérative est vue par certains producteurs agricoles comme le moyen pour eux de participer au développement de leur territoire et de leur filière de production. S'engager dans une coopérative leur permet de valoriser leur produit, de le rendre plus accessible à la population locale, de dynamiser l'agriculture de leur région et de stimuler l'activité économique locale (Mundler et al., 2016; Laughrea et al., 2018).

En plus des études de Mundler et al. (2016) et de Laughrea et al. (2018) sur des coopératives agroalimentaires au Québec, des études menées dans d'autres pays, tels que la France, ont montré que l'engagement dans une coopérative facilite l'accès aux marchés à valeur ajoutée plus élevée, à des rendements plus élevés pour les produits des producteurs agricoles membres, en plus de renforcer leur positionnement dans la négociation. Dit autrement, l'adhésion à une coopérative est avantageuse, étant donné les économies d'échelle et de variété (diminution des coûts de transformation et de transaction, augmentation du pouvoir de négociation, complémentarité des produits, etc.) (Bareille et al., 2017).

Adhérer à une coopérative peut permettre aux produits des producteurs agricoles membres d'avoir un avantage compétitif de la localisation. Les coopératives agricoles se servent de leur localisation dans un territoire pour se bâtir des avantages compétitifs ou pour construire la spécificité de leurs actifs. À travers la différenciation de l'indication géographique, le territoire peut être utilisé par les coopératives agricoles pour produire des produits de haute qualité, assurer la sécurité et la traçabilité de leurs approvisionnements alimentaires, et ainsi garantir une meilleure rémunération des adhérents (Filippi, 2014).

L'adhésion d'un producteur agricole à une coopérative augmente sa résistance et résilience face aux crises. La raison d'être des coopératives est de satisfaire les besoins de ses membres. Elles cherchent plutôt à maximiser la valeur que le profit. Détenues, gouvernées et contrôlées par ses membres, les coopératives s'inscrivent dans une forme de gouvernance particulière qui assure le rôle central des membres. Donc, en temps de crise, les coopératives auront tendance à poursuivre leur production ou à fournir des services à leurs membres pour subvenir à leurs besoins, à leurs moyens de subsistance et à leur bien-être. Aussi, l'ancrage des coopératives dans leur communauté locale et dans un mouvement mondial les incitent à agir de manière entrepreneuriale pour défendre leurs valeurs et soutenir leur communauté (Billiet et al., 2021). En plus de pouvoir faire face aux crises en adhérant à une coopérative, le producteur agricole peut faire face à d'autres évolutions de l'environnement externe, telles que la volatilité des prix, les changements de politiques affectant le secteur. À travers des stratégies généralement déployées, comme la diversification du portefeuille, l'expansion géographique, et l'intégration verticale, les coopératives assurent leur survie et leur longévité dans la chaîne de valeur agroalimentaire. Ainsi, les producteurs agricoles organisés en coopérative sont capables de s'adapter à des situations dynamiques (Grashuis, 2018).

Les coopératives aident également les producteurs agricoles à répondre aux exigences du marché, à mieux faire face à l'évolution de la société, et cela grâce à l'utilisation de pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement (Bareille et al., 2017). Elles permettent de mieux gérer les risques via la mutualisation des risques, à améliorer la qualité de la production en proposant des activités de conseil, des formations à leurs membres à travers l'embauche de personnel qualifié. La gestion au meilleur des possibles des asymétries d'information entre les opérateurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement en est aussi l'une des vertus de la coopérative (D'Amato et al., 2022).

1.7.3.2 Coopératives agricoles et développement durable des territoires

En plus de procurer des avantages à ses membres, une coopérative agricole contribue de plusieurs manières au développement durable (DD) dans le territoire en tant qu'actrice. Le concept DD cherche à concilier efficacité économique, préservation de l'environnement, équité sociale inter et intragénérationnelle. En d'autres termes, « le développement durable correspond à un projet politique qui a émergé à la fin du XXe siècle en réponse aux préoccupations environnementales et sociales que soulevait la croissance économique. »

(Touzard et Vandame, 2009, p.38). Ce projet met en avant le renforcement des capacités et la responsabilisation des acteurs et de leurs collectifs (Sen, 2000 ; Touzard et Vandame, 2009).

Le plus récent cadre international, les objectifs du développement durable (ODD) proposent 17 objectifs et 169 cibles, mais il existe de très nombreux référentiels de DD, dont certains spécifiques à certains secteurs d'activité. Au Canada et au Québec en particulier, l'atteinte des ODD suivants va dépendre notamment des efforts déployés dans le secteur agricole et de l'agroalimentaire, et, comme mentionné plus haut, les coopératives constituent des actrices importantes de ce secteur (voir tableau 2). (Gouvernement du Canada, 2022). Au Québec l'alimentation est « située au carrefour de la santé, de la culture, de l'environnement et de l'économie, elle est un levier fondamental dans la lutte contre les crises sociales et écologiques, et plus encore, un facteur d'amélioration du bien-être humain, animal et environnemental. » (Chemins de transition, 2023, p 14).

Tableau 2: ODD liés au secteur agricole et agroalimentaire

ODD 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable
ODD 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable
ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
ODD 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation
ODD 12 : Établir des modes de consommation et de production durables
ODD 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
ODD 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité

Source : Gouvernement du Canada, (2022)

1.8 Synthèse de la problématique

L'agriculture québécoise, de façon générale l'agroalimentaire québécois, fait face à de nombreux défis de développement durable (réduction des émissions de gaz à effet de serre, adaptation au changement climatique, gestion des ressources, préservation des milieux naturels, pratiques agricoles durables, revenus suffisants pour les producteurs agricoles, sécurité alimentaire, modes durables de mise en marché, lutte contre le gaspillage des produits agricoles et alimentaires, etc.). Les producteurs agricoles, qui sont des acteurs de premier plan de ce secteur, rencontrent des difficultés à faire face à ces défis. Par exemple, en matière d'adoption de pratiques agricoles ils rencontrent des difficultés de différentes sortes allant de l'accès limité à l'information, à l'expertise, à la perception des coûts et des avantages liés à l'adoption, à des limitations dans les programmes d'incitatif et règlementation en la matière. Pour les modes durables de mise en marché alimentaire, à l'instar des circuits courts ou de proximité, généralement, il existe des difficultés d'ordre organisationnel, logistique, politique. Néanmoins, se regrouper en collectif, à l'instar de former des coopératives, leur permet de faire face à certains de ces défis (accès à l'information et l'expertise, la mutualisation des coûts liés aux pratiques agricoles durables et à la mise en marché durable, etc.)

Les coopératives agricoles, au-delà de pouvoir aider leurs membres (accès à de nouvelles ressources par la mutualisation, réduction de l'investissement individuel et partage des coûts liés aux projets, accès aux intrants nécessaires pour la production, la transformation, le transport et la commercialisation, etc.), peuvent contribuer au DD de leurs territoires. D'ailleurs, les coopératives de façon générale contribuent à relever de grands défis au Québec, comme celui des inégalités socio-économiques, de la vitalité des collectivités, de la lutte contre le changement climatique et la dégradation de l'environnement, de la transition socio-économiques, de l'autonomie alimentaire, de la sécurité alimentaire au sein du territoire. D'autant plus, l'atteinte de plusieurs ODD va dépendre notamment des efforts déployés dans le secteur agricole et de l'agroalimentaire. Comme les coopératives constituent des actrices importantes de ce secteur, leur contribution a beaucoup d'importance pour relever plusieurs défis de DD au Québec et spécialement au sein de leurs territoires.

1.9 Questions, objectifs et pertinence de la recherche

1.9.1 Questions de recherche

Au regard de ce qui précède, les coopératives agricoles peuvent donc être actrices importantes pour résoudre les enjeux socioécologiques liés à l'agroalimentaire québécois et même pour le DD de leurs territoires d'implantation. Toutefois, bien que le Québec se démarque en matière de coopératives agricoles et malgré leur importance pour le développement durable des territoires, comme nous avons pu le constater et aussi, comme le dit Laughrea et al. (2018); Diakité et al. (2021), rares sont les études approfondies ayant portées sur la contribution des coopératives agricoles au DD de leurs territoires. D'où la naissance d'un problème de recherche. Il y a naissance d'un problème de recherche lorsqu'il existe « un écart entre ce que nous savons et ce que nous désirons savoir » (Bourgeois 2021, p. 41). Nous savons qu'une coopérative agricole peut contribuer au DD de son territoire d'implémentation, mais comment cela se caractérise ? En d'autres mots, nous désirons savoir :

Comment une coopérative agricole peut contribuer en tant qu'actrice opérationnelle au développement durable de son territoire ? Celle-ci est notre question de recherche.

Les travaux existants d'autres pays, principalement français, concernant les coopératives agricoles montrent combien leur contribution au DD découle de leurs principes coopératifs, de leur ancrage territorial et que leur pérennité repose sur l'ampleur et la qualité de l'engagement de leurs membres dans leur fonctionnement (Cariou et al., 2006; Fillipi et al., 2008a; Touzard et Vandame, 2009; Barraud-Didier et al., 2014; Pierre et Bioteau, 2017; Laughrea et al., 2018; Marcis et al., 2019, etc.). À la lumière de ce que disent les travaux existants, en étant dans un contexte québécois, de la question générale va découler trois questions spécifiques : 1) comment les principes coopératifs s'arriment avec les principes du développement durable pour faire de la coopérative agricole une actrice importante au développement socio-économique et environnemental de son territoire ? 2) Par son ancrage territorial, de quelle façon la coopérative agricole pourrait concourir au développement durable de son territoire ? 3) Quels sont les motifs d'adhésion et d'engagement des producteurs agricoles membres à une coopérative agricole ?

Nous allons chercher à répondre à ces questions en nous basant sur Nutrinor comme cas d'étude. Elle est une coopérative agroalimentaire au SLSJ. Elle se démarque par sa taille et se situant dans une région au climat nordique et boréal, avec un éloignement géographique par rapport aux grands centres (nous y reviendrons dans les pages qui suivent avec plus de détails concernant Nutrinor et le SLSJ), mais qui à notre connaissance, n'a pas encore fait l'objet d'études scientifiques approfondies portant sur ses canaux de contribution au DD de la région.

1.9.2 Objectifs de recherche

L'objectif général découlant de notre question de recherche est d'analyser et de saisir la contribution d'une coopérative agricole au développement durable de son territoire. Voici les objectifs spécifiques :

i) Montrer comment les principes coopératifs s'arriment avec les principes du développement durable pour faire de coopérative agricole une actrice importante au développement socio-économique et environnementale de son territoire

ii) Montrer, à travers son ancrage territorial, la façon dont la coopérative pourrait concourir au développement durable de son territoire

iii) Analyser les motifs d'adhésion et d'engagement des producteurs agricoles à une coopérative agricole

1.9.3 Pertinence de la recherche

1.9.3.1 Pertinence scientifique

L'objet et l'intérêt de cette recherche sur la contribution de la coopérative agricole au développement durable de son territoire au Québec se justifient par le fait qu'elle va contribuer à enrichir la littérature concernant le rôle, la place et la mobilisation des acteurs territoriaux dans le DD des territoires au Québec. Enrichir cette littérature est important pour servir à la mise en place d'actions efficaces en matière de DD.

Cette recherche se veut une contribution scientifique approfondie sur la contribution des coopératives agricoles au DD de leurs territoires, comme il en existe peu au Québec (Laughrea et al., 2018). Elle se veut

aussi une analyse de la contribution de la coopérative agricole au développement durable de son territoire à travers à la fois son ancrage territorial et l'arrimage des objectifs coopératifs avec ceux du DD, de sa pérennité en se basant sur un cadre théorique mobilisant à la fois les concepts de développement territorial et de développement durable, faisant partie des premières recherches de ce type. Dans la même perspective, à l'instar d'études d'autres pays (Fillipi et al., 2008 ; Pierre et Bioteau, 2017 ; etc.), cette recherche va fournir des informations scientifiques sur les facteurs d'ancrage territorial des coopératives agricoles au Québec, même si cela reste à utiliser avec prudence, parce qu'en fonction du territoire, du contexte, ces facteurs peuvent varier.

Cette recherche s'inscrit en complémentarité d'autres études québécoises sur la contribution des coopératives agricoles au développement durable de leur territoire à travers leur gouvernance (Diakité et al. 2021), sur l'analyse des motifs d'engagement et d'adhésion des producteurs agricoles dans une coopérative (Laughrea et al., 2018), sur les coopératives et leur contribution au développement des territoires (Chiasson et al., 2015 ; Simard, 2016 ; Salaméro, 2017).

1.9.3.2 Pertinence sociale

La pertinence sociale d'une recherche vise à répondre à la question comment la société pourrait profiter des résultats de cette recherche ? Donc, le sujet de recherche doit s'inscrire dans le contexte de valeurs sociétales et pouvoir apporter des solutions concrètes à certains problèmes sociaux (Bourgeois 2021).

Cette recherche porte sur la contribution de la coopérative agricole au DD de son territoire au Québec. Les coopératives agricoles étant considérées comme des actrices d'implémentation du développement durable dans leur territoire, et même sur l'échelle québécois, vu leur nombre et la place qu'elles ont occupée et occupent toujours dans l'agriculture québécoise. Elles constituent aussi des actrices importantes de l'opérationnalisation du DD dans le secteur agricole et agroalimentaire au Québec. Comme mentionné plus haut, l'atteinte de nombreux objectifs du DD au Québec va dépendre des efforts déployés dans le secteur agroalimentaire. Donc, les résultats de cette recherche pourraient servir à encourager la mise en place de politiques de soutien pour ces acteurs territoriaux et sectoriels du développement durable.

Cette étude va éclairer la coopérative agricole sur sa contribution au développement durable de son territoire et sur la manière dont elle peut l'améliorer. Autrement dit, cette recherche va permettre d'identifier

les forces et les faiblesses de la coopérative agricole en matière de sa contribution au développement durable de son territoire, afin de proposer des leviers pouvant améliorer cette contribution.

Elle va permettre d'éclairer la société en général sur la contribution de la coopérative agricole au DD de son territoire. Elle n'est pas seulement aux bénéfices de ses membres, mais de la collectivité en général. Cela pourrait donc conduire à un plus grand soutien de la coopérative par la population, ainsi qu'à une meilleure considération de celle-ci dans les stratégies de DD de son territoire d'implémentation.

D'autre part, cette recherche sera bénéfique pour les coopératives. Elle va permettre d'enrichir les connaissances portant sur les motivations d'engagement des producteurs agricoles envers leur coopérative, et cela dans un contexte québécois. À travers l'analyse des facteurs de motivation, la coopérative agricole à l'étude, mais aussi d'autres coopératives agricoles, pourra s'en inspirer pour mettre en plus des mesures permettant d'améliorer la qualité d'engagement de leurs membres. Donc, cette étude d'une certaine matière pourrait contribuer à des actions pouvant entraîner la pérennité des coopératives agricoles au Québec.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Cette thèse de recherche, portant sur la contribution d'une coopérative agricole au DD de son territoire, s'inscrit dans le cadre du développement durable des territoires au Québec. La figure 3 reprend sous forme graphique l'introduction du chapitre et donc résume globalement le cheminement de notre cadre théorique et conceptuel. Dit autrement, la figure 3 présente notre champ d'études et cadre d'analyse. Notre champ d'études étant en développement territorial durable (développement durable dans le territoire), nous commençons par définir de façon générale le concept de territoire et montrons comment il a été intégré au fil du temps dans le concept de développement. Ce qui nous a valu explorer les approches keynésiennes du développement qui considère le territoire comme une variable passive, les approches territoriales du développement dont celles du développement endogène intégrant le territoire comme variable plus ou moins active selon l'approche. Parmi les approches du développement endogène au Québec dont nous évoquons se dénombre celle du développement régional et local ainsi que le développement territorial, en passant par un aperçu des territoires au Québec avec leurs acteurs (dont les coopératives, les coopératives agricoles) et leurs ressources. Pour faire émerger le concept de développement durable dans le territoire, nous abordons en parallèle du concept de développement territorial, celui du DD et faisons le croisement de ses deux concepts. Pour établir notre cadre d'analyse (coopérative agricoles et développement durable dans le territoire : les canaux de contribution), nous abordons l'arrimage des principes coopératifs avec ceux du DD, l'ancrage territorial des coopératives agricoles et leur pérennité à travers la qualité de l'engagement des membres.

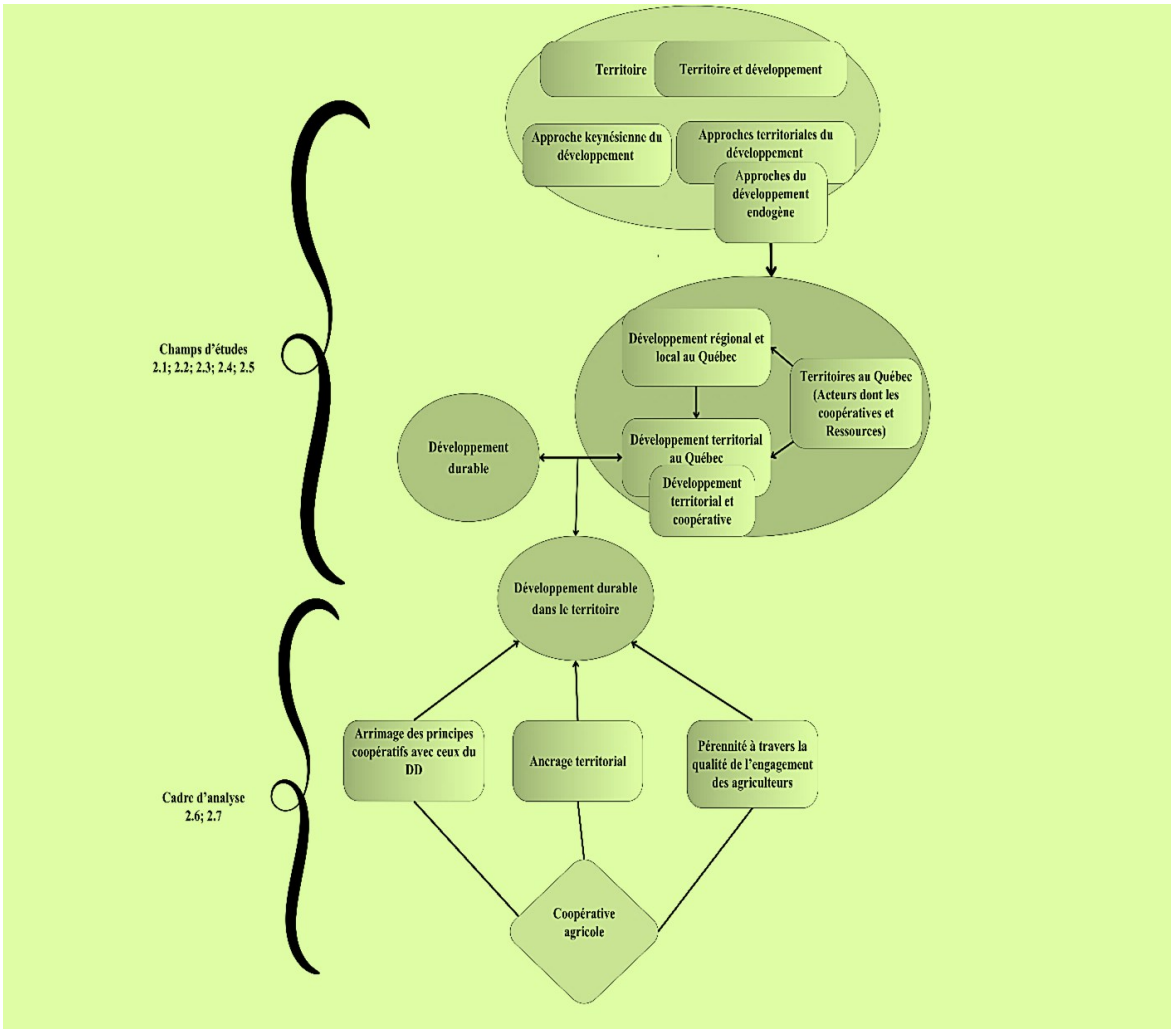

Figure 3: Cheminement du cadre théorique et conceptuel

Source : Auteure

2.1 Territoire et développement

2.1.1 Territoire

À l'origine, le terme « territoire » faisait référence à un espace sur lequel s'exerçait une autorité ou une juridiction. À partir des années 1980, les géographes vont élargir le champ sémantique du terme « territoire » à tel point qu'aujourd'hui il existe une multitude de définitions le concernant selon le domaine (Lévy et Lussault, 2003, cité dans Campagne et Pecqueur, 2014). Par exemple, les économistes le définissent

comme « un concours d'acteurs ancré dans un espace géographique délimité (même si la frontière du territoire peut être floue et provisoire) qui vise à identifier puis à tenter de résoudre un problème productif jugé ou ressenti comme partagé par ces acteurs » (Campagne et Pecqueur, 2014, p47-48). Dans cette définition, le territoire est vu comme un espace solution à des problèmes productifs. En outre, si l'on considère le « territoire » comme un phénomène social résultant des actions des individus, mais qui peut aussi se rapporter à une réalité biophysique ou institutionnelle, on peut distinguer deux formes de territoire. Le territoire « donné » (entité géographique) qui préexiste avant l'action des acteurs et correspondant le plus souvent à un découpage politico-administratif pour servir de périmètre institutionnel.

Le territoire construit quant à lui, est le résultat de l'action ou de la dynamique des acteurs (qui sont le plus souvent associatifs et coopératifs), délimitant ainsi un espace dans lequel ils entrent en relation et mobilisent des ressources. Son degré de construction peut être variable (Campagne et Pecqueur, 2014 ; Gianfaldoni et Manoury, 2021). Il est conçu comme étant construit par des acteurs, des regroupements d'acteurs et de différentes stratégies de coalition délimitant un espace dans lequel le groupe entre en relation et mobilise des actifs humains et naturels, virtuels et matériels. La création du territoire construit se fait de façon permanente sur le socle du territoire donné. Dans cette perspective, les territoires sont représentés comme des espaces institutionnellement construits ou des territoires « révélés » par des dynamiques d'acteurs le plus souvent associatifs et coopératifs, dans des situations de coordination située. Le territoire n'est donc pas qu'une simple entité géographique, mais une production collective provenant de l'action d'un groupe humain, avec ses citoyens, ses mécanismes et son mode d'organisation (Torre, 2015). Il est à la fois le contenant et l'issu d'un processus d'élaboration d'un contenu (Pecqueur, 2005). Il se définit alors comme étant une construction sociale en constante évolution à travers l'histoire, une culture et par les interactions entre les différents réseaux d'acteurs. Ou encore comme « un espace structuré, occupé, régulé, développé et aménagé par une collectivité et qui joue un rôle à la fois de cadre et d'acteur dans la reproduction de celle-ci » (Klein 1992, p. 317). En le définissant ainsi, on s'éloigne d'une vision du développement des territoires par le haut vers une vision du développement par le bas (un développement porté par les acteurs territoriaux).

Deux éléments peuvent être associés au territoire (Torre, 2021). Ses acteurs (acteurs sociaux, privés et publics), grâce à leur collaboration et leur sentiment d'appartenance au territoire ainsi qu'à leur

préoccupation pour le bien commun, vont porter des initiatives de développement ancrées dans le territoire. Le deuxième élément qui renvoie aux ressources territoriales. Ces ressources vont influencer la mise en place des initiatives. Il existe deux catégories de ressources territoriales, celles tangibles et celles intangibles, qui peuvent être ancrées ou délocalisables. (Doyon et Klein, 2019 ; Torre, 2021). C'est en grande partie de la capacité et de la volonté de mobilisation des acteurs locaux pour s'approprier et utiliser de façon optimale ses ressources que va dépendre le développement durable de leur territoire.

En somme, trois dimensions distinctes, mais complémentaires, peuvent être attribuées à la notion de territoire (Le Berre, 1995 ; Laganier et al. 2002) : Une dimension identitaire correspondant au fait que le territoire est une entité spatiale ayant une identité propre. Cette identité fait référence à son nom, ses limites, son histoire, son patrimoine, à la manière dont les groupes sociaux de ce territoire se le représentent, se l'approprient et le font exister au regard des autres ; Le territoire comme un espace doté de propriétés naturelles (ses potentialités, ses contraintes de développement), de propriétés matérielles issues de son aménagement, de propriétés physiques (ses structures et ses dynamiques temporelles et spatiales) ; Une dimension organisationnelle qui se réfère au fait que le territoire est considéré comme une entité munie d'une organisation d'acteurs sociaux et institutionnels, ayant des rapports de hiérarchie, de solidarité, de domination, de complémentarité.

2.1.2 Développement : Changement de paradigme de développement

L'intérêt porté au concept de territoire en matière de développement dans le monde et au Québec au tournant des années 1970 provient d'une déception à l'égard des retombées réelles générées par les interventions exogènes du gouvernement effectuées depuis les années 1950, dans le but de propulser la croissance économique des territoires (Proulx, 2008). Dès lors, de la doctrine keynésienne dominante où l'État central est le seul propulseur du développement des régions, un changement de paradigme en matière de développement va s'opérer au tournant des années 1970. Le paradigme endogène du développement voit les régions comme maîtres de leur développement.

2.1.2.1 Théorie keynésienne du développement (paradigme exogène du développement)

C’est une théorie top down (descendante) de développement des régions qui a prévalu après la Seconde Guerre mondiale et impulsée par l’État ou la grande industrie. Il désigne les interventions du gouvernement central d’un pays, dans le but de corriger les inégalités de développement économique qui se produisent sur les différents territoires de son pays (Pike et al 2017, Petach, 2021). Dans les pays du Nord, à l’instar du Canada, cela s'est manifesté par :

> Le soutien public aux infrastructures et aux services urbains et régionaux, la mise en place d'incitations financières pour attirer les investisseurs mobiles dans les régions en retard de développement, les contraintes imposées au développement des régions à croissance rapide, les efforts visant à renforcer la base d'exportation locale et la formation de systèmes nationaux d'aménagement du territoire, la redistribution des ressources par l’État-providence à travers un ensemble d’instruments fiscaux (Pike et al 2017, p.52).

L’application des méthodes keynésiennes a entraîné trois conséquences importantes, à savoir la valorisation centralisée des ressources et le contrôle du développement régional par les ministères, les entreprises étatiques et les grandes entreprises ; la direction sectorielle et non territoriale prise par les politiques de développement ; la concentration de la population dans les principaux centres urbains propulsée par le mode de vie fordisme (Klein, 2006).

Cependant, au tournant des années 1970, le paradigme dominant du développement régional avec le keynésianisme spatial va faire l’objet de plusieurs critiques, conduisant à sa crise. Les incitations régionales à l'investissement étaient coûteuses, avaient des effets d'aubaine et de déplacement, et manquaient de valeur ajoutée. L’accent mis sur les investissements dans les infrastructures physiques (notamment les transports) comme stimulant du développement des régions ignorait aussi des facteurs humains, tels que les compétences, l'innovation et l'agglomération (Pike et al. 2017). Comme le souligne aussi Klein (2006) autrement, l’inefficacité de ce modèle de développement à atteindre son objectif principal, soit l'équilibre territorial et l'équité dans la répartition territoriale de la richesse, a été dénoncée au tournant des années 1970 au regard des inégalités croissantes entre les principales villes et les régions. Cela à cause de la concentration des investissements publics à certains endroits considérés comme des pôles de développement. Aussi au regard de la centralisation de l’appareil de l’État, cela ne laisse aucune place à la capacité d’action des acteurs locaux (Klein, 2006).

En somme, trois raisons principales semblent expliquer ce changement de paradigme selon Tranquard (2020). La première raison fait référence à la non-reproductibilité des stratégies de développement du nord

dans le sud, ce qui signifie qu'il n'existe pas de modèle de développement universel adapté à tous les territoires. Comme le dit si bien Jean (2011), sur le plan théorique, il y a eu une prise de conscience de la non-reproductibilité des expériences historiques de développement. Il n'existe pas de modèle universellement vrai. La deuxième raison qui découle de la première repose sur la persistance des déséquilibres spatiaux illustrant l'hétérogénéité des territoires, et cela, malgré des décennies d'intervention exogène pour permettre une compétitivité équilibrée et effacer les disparités entre les territoires. L'État (État-providence), dans son rôle de redistribution ou de transfert de richesse entre territoires riches et territoires pauvres, n'arrivait pas à résoudre les problèmes de disparité. Le Canada et le Québec n'en faisaient pas exception. Malgré des mesures fiscales ainsi que des mesures sociales (l'assurance-emploi, les prestations d'aide sociale et de sécurité vieillesse, les services de santé et d'éducation, etc.) visant à réduire les inégalités territoriales, elles persistaient toujours. (Polèse, 2020). En troisième lieu s'inscrit l'émergence de projets de territoire et d'initiatives d'accroissement de l'autonomie des pouvoirs locaux. De ce fait, le territoire devient un espace privilégié de redéfinition et d'intégration des enjeux de développement à travers la coopération transversale et conflictuelle entre les acteurs territoriaux (Lachapelle, 2017).

2.1.3 Nouveaux concepts et modèles de développement

La prise de conscience des inégalités de développement dans l'espace va conduire à l'apparition d'approches du développement centré sur le territoire. Par ailleurs, plusieurs auteurs ont tenté de développer des approches théoriques pouvant être mobilisées pour comprendre les inégalités du développement dans l'espace et d'autres pour favoriser le développement des espaces qui étaient marginalisés avec le modèle de développement traditionnel. Celles-ci sont multiples en raison de l'hétérogénéité des situations propres à chaque espace. Parmi d'autres, on a la théorie du décollage ou des étapes de la croissance de Rostow (1961), la théorie de la dépendance (théorie centre-périphérie), la théorie des pôles de croissance, l'approche du développement endogène (Tremblay, 1999).

Dans le cadre de cette thèse, l'accent sera mis sur l'approche du développement endogène né dans l'optique de territorialiser le développement et pallier les inégalités de celui-ci dans l'espace. L'approche par le développement endogène a fait l'objet de plusieurs contributions théoriques de différentes branches, comme l'économie, la géographie, la sociologie. C'est donc une approche interdisciplinaire et multidimensionnelle qui

permet de mieux saisir les différents aspects et contours du développement centré sur le territoire (Tremblay, 1999 ; Simard et al., 2014). Aussi, étant une conception du développement basé sur les ressources disponibles localement et les compétences des acteurs locaux, il permet de mieux expliquer et de comprendre comment des initiatives émanant de la population, dont les coopératives, peuvent contribuer au développement d'un territoire. De plus, dans cette thèse, le concept de développement endogène et celui du développement local (DL) ne seront pas considérés comme différents. Selon les différentes versions du développement endogène, il s'apparente le plus souvent au développement local, au développement territorial (DT), ou à d'autres concepts mettant l'accent sur le développement par le bas. Le choix du concept de développement territorial se justifie par le fait qu'il est le plus approprié pour expliquer à la fois les initiatives de développement économique local (DEL) et de développement communautaire (DC), au regard de sa définition. En d'autres termes, dans cette recherche, le DT sera considéré comme cohabitant à la fois le DEL et DC. Dans la littérature, le DL se confond le plus souvent avec le DC (Tremblay, 1999).

En effet, au tournant des années 1990, l'approche du développement visant à promouvoir le potentiel endogène des territoires (développement par le bas) va être plus valorisée au profit d'approche descendante (endogène) de développement, tel que le keynésianisme spatial. Comme mentionné plus haut, l'approche du développement endogène est née de la volonté de freiner les inégalités du développement dans l'espace et de territorialiser le développement (Tremblay, 1999). C'est une approche qui « met de l'avant la prise en compte des besoins fondamentaux des populations en lien avec les spécificités des territoires et de leurs différentes composantes, plus précisément les composantes naturelle, économique, culturelle, et sociale. » (Simard et al., 2014, p. 6). Elle repose sur l'idée que le développement doit être piloté de manière ascendante par des forces et des facteurs endogènes. La gestion centralisée du développement est remplacée par une gestion mixte où le gouvernement central n'est plus le seul acteur du développement, mais un partenaire avec les acteurs locaux. La confrontation est désormais remplacée par l'association, ainsi que la création d'instances de concertation intermédiaires ayant pour fonction d'harmoniser les intérêts des acteurs sociaux au niveau local et régional (Klein, 2006). L'espace territorial, en remplacement de l'espace homogène, comme base du développement est un espace où le développement s'incarne et trouve sa source (Tremblay, 1999). Le territoire, pouvant être une région, une agglomération, un quartier, un district urbain, devient, comme le mentionne Klein : « la base à partir de laquelle il est possible de générer des initiatives et des projets de développement économique qui

mobilisent la société civile » (2006, p.149). Au contraire dans la conception du développement exogène où le territoire est considéré comme passif (une variable donnée), dans l'approche par le développement endogène, le territoire est considéré comme actif.

Les premières approches théoriques en matière de développement endogène vont entre autres mettre plus l'accent sur l'innovation comme moteur du développement de l'espace local. L'importance de l'innovation, des changements technologiques et organisationnels, de l'essor de la classe créative dans l'élaboration des modèles de développement local et régional, a été soulignée par Schumpeter, ainsi que par Florida (Pike et al. 2017; Peet et Hartwick 2015; Torre, 2015). En effet, selon Torre (2015), les innovations internes, les dépenses en recherche et développement, les incitations à l'innovation, les transferts et diffusions d'innovations à l'échelle locale, les interactions en face-à-face, l'accompagnement de la classe créative, les retombées locales de l'innovation et les spillovers d'innovation sont les catalyseurs du développement. L'innovation comme moteur du développement local et régional et pour augmenter la compétitivité/attractivité des milieux locaux va occuper une place prépondérante entre les années 1980 et 1990. Cela s'est traduit par l'attention mise à l'époque sur la performance des districts industriels, des systèmes productifs locaux, des systèmes d'innovation territoriaux. Ce sont des systèmes territoriaux dans lesquels des mécanismes locaux de régulation et des formes d'innovation territoriales jouent un rôle important (Klein, 2006). Ils mettent en évidence aussi le potentiel de développement endogène d'une collectivité ou d'un groupe d'entreprise dans un territoire. Ils sont de ce fait un modèle de développement endogène constitué par les entreprises localisées dans un territoire. (Quéré et Longhi, 1993).

Outre ces théories fondées sur les systèmes de production localisés, émergent de nos jours celles portant sur l'implication de tous les acteurs dans les processus de prise de décision en matière du développement de leur territoire. Le développement d'un territoire ne peut pas seulement être réduit aux comportements des acteurs productifs et des institutions responsables des politiques de développement, mais s'étendre à tous les acteurs territoriaux. Le territoire étant un construit résultant des interactions entre les différents acteurs. Avec une gouvernance reposant sur la mobilisation collaborative et conflictuelle de ces acteurs (Torre, 2015). Le développement endogène va donc reposer sur d'autres courants théoriques, dont celui du développement communautaire ou du développement économique communautaire (DEC), qui met l'accent

beaucoup plus sur l'entrepreneuriat collectif. Le DEC se voulant « une approche multidimensionnelle du développement qui se met en œuvre par le partenariat entre différents acteurs sociaux à l'échelle des territoires locaux. Il fait appel à l'entrepreneuriat collectif avec les coopératives et les entreprises d'économie sociale de type associatif ». (Simard et al., 2014, p. 7). Il naît donc à partir des besoins des communautés et de la volonté des acteurs territoriaux à s'engager dans une dynamique de développement territorial, social, économique et communautaire. L'objectif général étant d'améliorer la qualité de vie des communautés locales à travers la création d'entreprises et d'emplois, la lutte contre la marginalisation sociale, la mise en place de service de proximité, la qualité de vie, les services collectifs, l'empowerment de la communauté, et ceux-ci par l'utilisation des ressources locales et dans une approche globale. Les acteurs de la communauté étant perçus comme les véritables acteurs de développement et de transformation sociale (Simard et al., 2014).

Le DEC rend donc compte des initiatives portées par les acteurs de la communauté dans le domaine du développement économique et du développement social, à l'instar des entreprises d'économie sociale au sein des territoires. Il se définit ainsi par Ross et McRobie (1989) comme « un processus par lequel les communautés initient et génèrent leurs propres solutions à leurs problèmes économiques pour construire à long terme leur capacité communautaire et favoriser l'intégration de l'économie, du social et des objectifs environnementaux » (tiré de Lévesque et Mendell, 2005, p11). Dans ce concept ou courant théorique qu'est le DEC, le développement social est une priorité et le développement économique dépend en grande partie d'un capital social dans lequel il est important d'investir. Il implique, pour ce faire, l'existence d'une gouvernance capable de mobiliser la société civile et les autres parties prenantes. Une place importante est accordée aux entreprises de l'ÉS, dont les coopératives agricoles, comme étant des formes d'organisation qui parviennent mieux à relever les défis d'ordre économique et social. De ce fait, parmi les approches théoriques concernant l'ÉS se dénombre donc celle du DEC (Lévesque et Mendell, 1999 ; Lévesque et Mendell, 2005 ; Bouchard et al. 2005).

La figure 4 présente une synthèse des approches territoriales du développement ainsi que le positionnement des entreprises de l'ÉS parmi toutes ces approches.

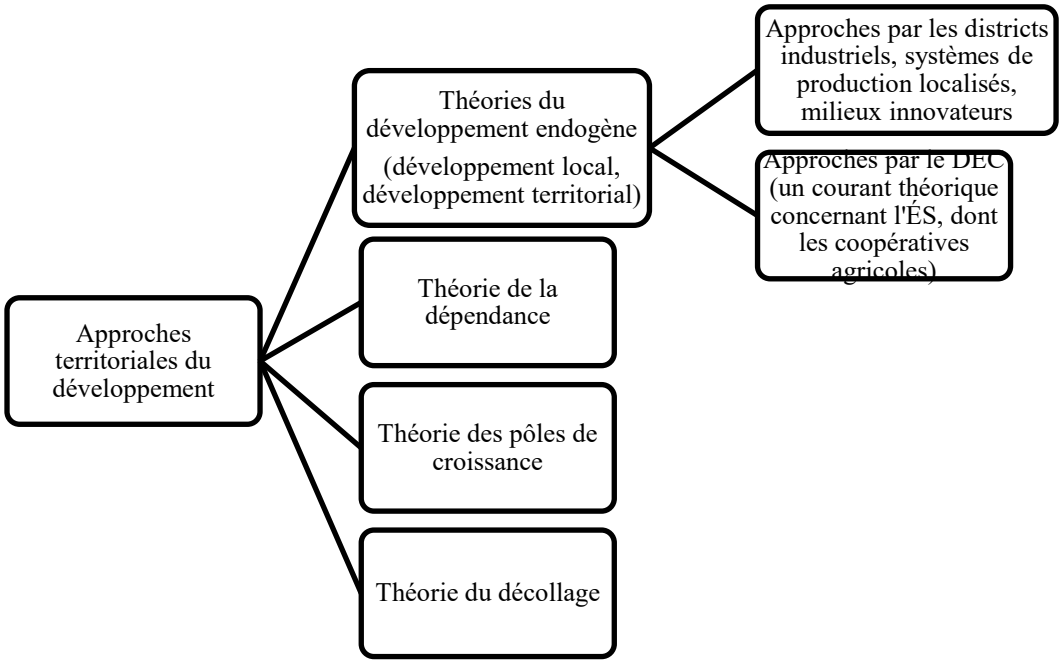

Figure 4: Synthèse sur les approches territoriales du développement

Source : Auteure, inspiré de Tremblay (1999), Lévesque et Mendell, 2005, Simard et al. (2014), Tremblay et al. (2016)

2.2 Développement régional et local au Québec

Au Québec, au tournant des années 1980 la rupture de paradigme en matière de développement (passage du développement régional exogène au développement endogène) marque aussi le début d'une rupture avec le modèle centre-périphérie, qui conditionnait le développement de la périphérie au rayonnement du centre, vers une volonté d'accorder aux territoires périphériques une plus grande autonomie par rapport au centre, notamment par rapport à la métropole montréalaise (Stecq, 2014).

La rupture avec les approches descendantes du développement régional dans les années 1980 a été d'une certaine manière impulsée aussi par les mouvements sociaux de contestation exprimant leur mécontentement envers certaines mesures politiques de développement jugées inappropriées, à l'exemple de « Opération de dignité » (Ninacs, 1996 ; Klein, 2010). Rappelons qu'avec la conception de développement par le haut ou descendant, les décisions concernant les programmes de développement des régions non métropolitaines, encore qualifiées d'éloignées ou périphériques, sont prises centralement sans les consulter et

sans mobilisation des acteurs territoriaux (Joyal, 2012). C'est la vision du développement régional qui a prévalu au Québec pendant la Révolution tranquille avec la mise en place et l'application de programmes de développement régional et d'aménagement des territoires par des structures centrales, comme le Bureau d'Aménagement de l'est du Québec (BAEQ) (Klein, 2019).

Les contestations, vis-à-vis de ces programmes, vont donner lieu à une réduction des engagements étatiques dans plusieurs domaines du développement socio-économique des régions, ainsi qu'à une demande d'autonomie par les collectivités locales des zones rurales éloignées et zones urbaines touchées par la crise de l'emploi. Les acteurs locaux réclament dorénavant une participation active en ce qui concerne la recherche de solutions aux problèmes socio-économiques de leur territoire (Klein, 2019).

Les échecs cumulés avec les approches descendantes du développement régional vont entraîner un basculement des travaux en science régional au Québec vers des approches plus ascendantes. Le développement ascendant, également appelé « par le bas » ou « endogène », est marqué par une faible centralisation des pouvoirs de décision en ce qui a trait au développement des régions (Polèse, 2012). C'est dans cette optique qu'on peut situer le développement local, qui a fait son apparition au Québec à la fin des années 1970, avec l'émergence de petites initiatives venant du bas. Ces dernières ont tout d'abord porté sur des secteurs économiques traditionnels (foresterie, industrie manufacturière, services) avant de se diversifier dans presque tous les autres domaines (Proulx, 2011b). Dès lors, le gouvernement central adopte une vision du développement s'appuyant sur le renforcement des dynamiques régionales et soutenant les initiatives locales de développement (Jean, 2012). Dans cette perspective, il énonce en 1997 une politique de soutien au développement local visant entre autres à rapprocher l'action gouvernementale des citoyens, et à assurer que les services publics soient de plus en plus pensés et gérés par les communautés locales. Donc une plus grande responsabilisation des communautés locales et l'accroissement du partenariat entre le gouvernement central et les régions afin d'assurer le développement global du Québec (Politique de soutien au développement local et régional, 1997).

Le DL, s'il est apparu au tout début comme une réponse aux crises, s'est peu à peu présenté comme une approche préventive cherchant à faciliter l'adaptation aux populations locales aux enjeux internes ou externes auxquels elles se confrontent (Angeon et Callois, 2005). Il repose sur l'idée que la population locale

est la vraie source de développement. Les entrepreneurs locaux, les intervenants régionaux à tous les niveaux, les acteurs politiques du milieu sont les véritables porteurs du développement. Pour leur réussite, les politiques de développement régional doivent nécessairement reposer sur le dynamisme des acteurs locaux et sur les potentialités de leur territoire. (Polèse, 2012). Quant à la naissance d'un projet de développement local, Vachon (2011) souligne que la prise de conscience très forte de la part des élus locaux, de la population et de ses leaders envers une situation qui ne répond plus aux besoins et aux aspirations d'individus ou de groupes au sein d'une collectivité est l'une des conditions essentielles de la naissance d'un projet de développement local. En plus, il se caractérise par la volonté et la capacité de mobilisation et d'agir de la population locale, ses efforts en termes d'idées innovantes, d'élaboration de projets et de mise en valeur des ressources disponibles.

Toutefois, le fait que le développement local mise uniquement sur la mobilisation de la population, une de ses vertus, va être en quelque sorte une de ses faiblesses, comme l'avaient souligné Coffrey et Polèse (1982). Compte tenu de l'existence de comportement individualiste et du problème de passager clandestin, on pouvait observer que seule une très faible proportion d'une population donnée s'engageait de façon soutenue dans la stratégie de DL (Joyal 1996 ; Joyal, 2012). Aussi, Polèse (1996) émet une critique envers le DL, en ce sens qu'il constitue une tarte à la crème des spécialistes du développement régional, et cela parce qu'il ne se repose pas sur un modèle théorique généralisable, chacun pouvant apporter sa propre interprétation. Face à ces limites, va émerger le concept du développement territorial (DT), qui se dénombre également parmi les approches ascendantes du développement. Nous y reviendrons sur le concept du DT dans une section ci-dessous.

Mentionnons que les actions du gouvernement québécois en matière de développement régional, local et même territorial peuvent se dépeindre à travers les découpages administratifs, suivi du transfert de certaines responsabilités à ces administrations locales et supra locales. Elles se dépeignent aussi à travers les multiples politiques, stratégies ou programmes qui se sont succédé pour soutenir le développement des territoires. Entre autres l'adoption de la loi sur l'aménagement et l'urbanisme en 1979, l'Énoncé de politique : *Le choix des régions en 1983,* la Politique de soutien au développement local et régional en 1997, la loi sur les regroupements municipaux en 2000, la Politique nationale de la ruralité (2002 et 2008), la Stratégie pour

assurer l'occupation et la vitalité des territoires en 2011, le programme de développement économique régional ACCORD, etc.

2.3 L'organisation territoriale au Québec

Au Québec, le concept territoire permet en quelque sorte de se passer de la vision duale centre-périphérie (grands centres-régions). En d'autres termes, il permet de dépasser l'opposition entre développement descendant et développement ascendant que valident les deux grandes traditions d'économie politique, à savoir la théorie économique classique, néo-classique et de la localisation d'un côté et les théories critiques d'un autre côté (Lafontaine, 1989, cité par Fournis, 2012).

Nous nous attarderons plus sur l'échelon territorial qu'est la région, parce que cette recherche doctorale porte sur le SLSJ, qui est l'une des régions québécoises.

Il existe 4 types de territoires au Québec. Cette diversité territoriale concourt à l'appropriation des responsabilités dans la gestion des biens et services collectifs à la population. Chaque type de territoire ayant une mission particulière. Par ces 4 types de territoires, Proulx (2008) distingue 3 territoires de gestion que sont les municipalités, les municipalités régionales de comté (MRC), les régions et les territoires en émergence que sont les districts économiques ou zones économiques.

Le Québec compte au total 1131 municipalités. Elles ont la responsabilité d'aménagement et d'urbanisme, de zonage, d'habitation et de logement social, de voirie, du réseau routier, de développement communautaire et culturel, de loisirs, de transport en commun en milieu urbain, d'assainissement des eaux usées, etc. (MAMH 2023). Cependant, comme le montre Proulx (2008), l'autonomie et la capacité d'appropriation de leurs responsabilités demeurent toujours un enjeu réel pour les municipalités, surtout en ce qui concerne la gestion des services de secteur public non municipal, comme l'éducation, la santé, l'emploi, les services sociaux, etc.

En termes de Municipalité régionale de comté (MRC), le Québec en dénombre 104. (ISQ, 2020). Une MRC est une entité administrative regroupant des municipalités qui partagent des critères d'homogénéité socio-économique, d'unicité et de respect des limites politico-administratives existantes, ainsi que des facteurs

géographiques communs et une taille suffisante pour être considérée comme une municipalité au sens de la Loi sur l'organisation territoriale municipale. Elle constitue, avec les municipalités, un territoire de base pour l'offre des services de première ligne aux citoyens (Proulx, 2008).

Notons que la création de cette nouvelle entité territoriale au niveau supra municipal (les MRC), dans les années 1979, s'inscrit dans une perspective de développement plus endogène basé sur une réorientation des politiques gouvernementales de développement régional visant la collaboration des acteurs dans l'établissement des priorités de développement pour leurs régions. Comme mentionné plus haut, la MRC se définissant comme un espace d'appartenance a pour mandat d'assurer l'aménagement du territoire à partir du schéma d'aménagement établi par concertation entre les municipalités concernées. Dès lors, la MRC devient le territoire d'action privilégiée par le gouvernement provincial et les organisations de la société, en remplacement des municipalités, pour ce qui est de la planification du développement (Klein, 2019).

Le Québec fut officiellement découpé en régions administratives dès 1966. Ce découpage régional tenait compte des critères géographiques, historiques, économiques et administratifs. Cet échelon territorial devait servir pour la gestion publique de programmes centraux et favoriser dans la même perspective la régionalisation des activités gouvernementales. Mais très vite après la Révolution tranquille, le mandat des régions fut réorienté et ces dernières devinrent des cadres territoriaux de concertation, de coordination, de consultation, d'harmonisation et de planification pour l'adoption et la poursuite de priorités régionales de développement et de choix de stratégies régionales de développement territorial équilibré. Dès lors, on pouvait voir une complémentarité entre développement régional et développement local pour assurer un développement équilibré des territoires (Klein, 2019). De nos jours, le Québec compte 17 régions administratives et elles constituent toujours la première division territoriale après celle de l'État. Elles servent à l'organisation des services gouvernementaux et au développement du territoire en fonction des particularités régionales. Ce sont des divisions administratives et non politiques, donc ne bénéficient pas de la personnalité morale. En revanche, il existe des directions régionales, constituant la porte d'entrée du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) en matière de développement local et régional. Ces directions régionales poursuivent les objectifs, tels que la contribution au développement et à l'occupation durables des territoires; le soutien des MRC et organismes équivalents dans leurs responsabilités en matière de

développement local et régional sur leur territoire; l'accompagnement des MRC et organismes équivalents dans la mise en œuvre de priorités régionales; l'aide au maillage entre les divers acteurs des régions afin d'encourager la mise en œuvre de projets porteurs; l'aide à la concertation entre les MO et la cohérence de leurs actions à l'échelle de chacune des régions. Pour ce faire, le Fonds régions et ruralité ont été créées en 2019, dans le but justement de soutenir les projets ayant des retombés dépassant l'échelle MRC, de soutenir les MRC et les organismes ayant des compétences de MRC dans leur mission de développement local et régional, d'encourager la mise en œuvre de projets majeurs à l'échelle supralocale, de soutenir davantage les territoires faisant face à la dévitalisation, de soutenir les municipalités locales afin qu'elles puissent offrir à leurs citoyens des services à moindre coût.

2.3.1 Les acteurs territoriaux

Un acteur se définit de façon simple par celui qui agit ou celui qui prend une part déterminante dans une action. Il peut avoir une dimension individuelle ou collective. Sous le dénominateur des acteurs collectifs, organisés en groupes, on peut dénombrer les acteurs publics, les acteurs privés, les acteurs institutionnels, les collectivités, les acteurs socioprofessionnels, etc. L'acteur individuel, quant à lui, a une stratégie personnelle (Stecq, 2014). L'articulation entre l'acteur collectif et l'acteur individuel permet d'avoir l'acteur pluriel. En analyse territoriale, on parle d'acteur pluriel, car il poursuit un objectif commun à tous les membres du groupe, mais il conserve en même temps une marge de manœuvre personnelle.

Les acteurs au sein d'un territoire au Québec appartiennent à différentes sphères. Selon Proulx (2014), quatre grandes sphères peuvent être distinguées : la société civile organisée, le secteur privé, les agences de l'appareil d'État supérieur et la communauté politique.

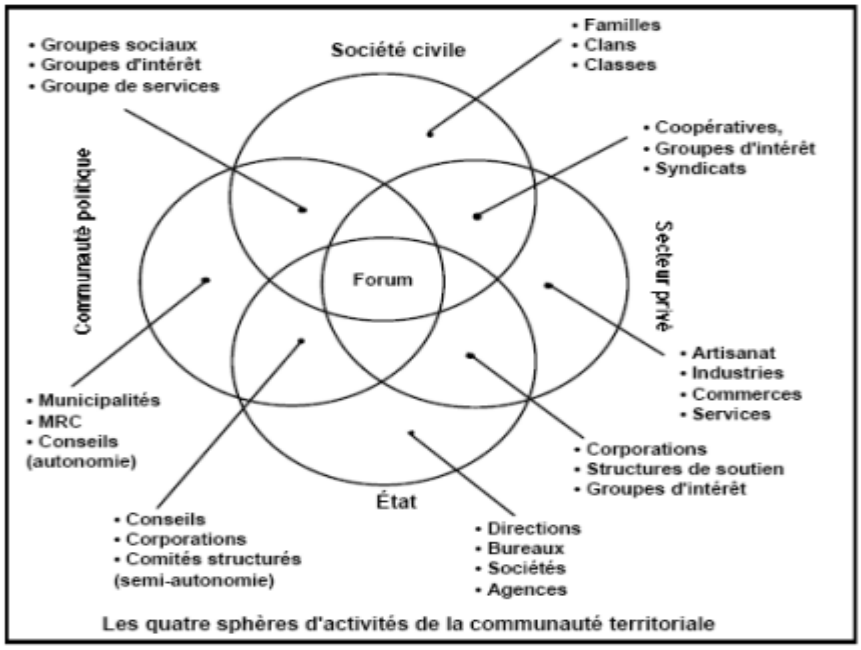

Figure 5: Les acteurs territoriaux[14]

Source : Proulx (2014, p. 13)

Bien que provenant de sphères différentes et ayant des intérêts parfois divergents, ces acteurs territoriaux peuvent collaborer, interagir et lancer des initiatives de développement pour la gouvernance territoriale et pour la production de biens et de services répondant aux besoins de la collectivité (Proulx, 2014). Nombre d'entre eux, comme les entrepreneurs individuels ou collectifs (les coopératives, par exemple), les intervenants en économie sociale, les groupes communautaires et les intervenants du monde municipal, ne demandent qu'à être mis à contribution. En plus, dans cette longue et riche histoire d'évolution du développement des territoires québécois, qui se conjuguait avec le retrait progressif de l'État dans l'offre de certains produits et services, a conduit à la prise de responsabilités par des acteurs locaux de secteurs délaissés et d'enjeux négligés, mais importants pour le bien-être des communautés et des régions. Donc, de nos jours, le rôle de l'État serait d'appuyer et de faciliter la mise à contribution de ces acteurs-là et de permettre leur épanouissement sans étouffer la dynamique locale par des contraintes excessives (Politique de soutien au développement local et régional, 1997 ; Bourque, 2012).

[14] Les acteurs territoriaux regroupent à la fois les acteurs locaux et les parties prenantes externes (acteurs extra-locaux) impliqués dans le développement d'un territoire donné.

Dans cette recherche, nous nous intéresserons à un type d'acteur en particulier, soient les coopératives, spécifiquement les coopératives de producteurs agricoles.

2.3.1.1 Définition des coopératives

Les coopératives se définissent comme :

> Des entreprises centrées sur les personnes qui sont détenues conjointement et contrôlées démocratiquement par leurs membres pour répondre à leurs aspirations socio-économiques et à leurs besoins communs. En tant qu'entreprises fondées sur des valeurs et des principes, elles accordent la priorité à l'équité et à l'égalité en créant des entreprises durables qui génèrent des emplois et de la prospérité à long terme**.** (Alliance Coopérative Internationale, 2022).

Au Québec, la coopérative est définie comme « une personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. » (MEIE, 2025). Elle se base sur des valeurs telles que la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Elle repose sur les principes suivants (Hébert et Twahirwa, 2019 ; MEIE, 2025) :

- **Adhésion volontaire et ouverte à tous** : Elles sont fondées sur le volontariat et sont ouvertes à toutes les personnes voulant utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur l'origine sociale, le sexe, l'ethnie, la religion ou l'appartenance politique.
- **Autonomie et d'indépendance** : Elles sont des organismes autonomes d'entraide dont leur gestion relève de la responsabilité de leurs membres. Leur contrôle démocratique par leurs membres et leur autonomie doivent toujours être préservés, et cela, même en cas de conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris les organismes publics
- **Administration démocratique** : les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'élaboration des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Tous les membres ont des droits de vote égaux (un membre, une voix).
- **Participation économique solidaire** : les membres contribuent équitablement et contrôlent démocratiquement le capital. Une partie de ce capital est la propriété commune de la coopérative et

les membres ne bénéficient qu'une rémunération limitée du capital. Les excédents sont affectés en tout ou en partie pour atteindre les objectifs suivants : développement de la coopérative, éventuellement par la constitution de réserves dont une partie au moins devra être impartageable ; à l'attribution des ristournes aux membres en proportion de leur volume de transactions avec la coopérative et le soutien à d'autres activités approuvées par les membres.

- **Éducation, de formation et d'information :** Elles fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Les coopératives disposent des mécanismes d'information à l'interne, et, avec l'extérieur, elles informent au grand public de la nature et des vertus de la coopération.
- **Coopération entre coopératives** : Pour un meilleur service à leurs membres, à la communauté et renforcé, le mouvement coopératif, les coopératives travaillent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.
- **Implication ou engagement envers la communauté** : les coopératives contribuent au développement durable de leurs communautés conformément aux politiques approuvés par leurs membres.

Au Québec, les coopératives peuvent être regroupées en deux grandes familles (Hébert et Twahirwa, 2019). Les coopératives financières qui regroupent les coopératives qui offrent des services financiers (les coopératives de crédit, les caisses populaires) et les coopératives non financières qui peuvent être regroupées sous cinq modèles (Hébert et Twahirwa, 2019; Chantier de l'ÉS, 2021, p. 19-21) :

- Les coopératives d'usagers ou de consommateurs qui ont pour objectif de fournir des biens et des services de qualités et au meilleur prix à leurs membres ainsi que de maximiser les avantages à leurs membres. Entre autres, les coopératives en milieu scolaire, les coopératives d'alimentation, financières, funéraires, d'habitation.
- Les coopératives de travail, quant à elles, fournissent du travail à leurs membres et leur permettent de s'impliquer dans la gestion et le développement de la coopérative. En exemple des microbrasseries

artisanales, cafés-bistros, services professionnels et techniques, commerces de détail et de services ambulanciers.

- Les coopératives de travailleurs actionnaires ont pour but de créer ou maintenir des emplois et de transférer une partie ou la totalité de la propriété de l'entreprise à leurs travailleurs. Ces coopératives sont créées par des employés à l'intérieur de sociétés par actions dans l'intention d'acquérir une partie d'actions et d'exercer une influence sur la prise de décision.
- Les coopératives de solidarité regroupent des personnes qui ont un intérêt commun, mais des besoins variés, à l'exemple des entreprises de services d'aide à domicile, des commerces offrant des services de proximité, des résidences pour personnes âgées.
- Pour terminer avec les coopératives de producteurs qui sont formées par des personnes qui se regroupent pour partager des services ou de l'équipement. Elles se retrouvent généralement dans le secteur agricole et agroalimentaire (les coopératives d'utilisation de machineries agricoles (CUMA), les coopératives agroalimentaires) et dans le domaine forestier (les coopératives forestières).

Dans le domaine agricole, la coopérative agricole est avant tout une organisation économique contrôlée démocratiquement par des producteurs qui en sont à la fois propriétaires et fournisseurs ou usagers (coopérative de collecte et vente, de crédit, d'approvisionnement, d'utilisation de matériel…) (Touzard et Vandame, 2009). Au Québec, si au tout début elles ont été fédérées par l'État (Saint-Pierre, 1997), de nos jours, les coopératives agricoles prennent leur envol par leur propre capacité, comme le soulignent les principes régissant les organismes de l'ÉS.

2.3.2 Les ressources territoriales

Les ressources sont les moyens à la disposition d'un individu ou un groupe pour mener à bien une action et/ou pour créer de la richesse. La valorisation des ressources territoriales par les acteurs « correspond à des processus de transformation en facteurs et actifs socio-productifs échangeables au travers de rapports monétarisés (à dimension marchande et non marchande) et non monétarisés. » (Gianfaldoni et Manoury, 2021, p. 10). Le développement d'un territoire va découler de la dynamique de spécification et de valorisation des ressources par l'ensemble des acteurs territoriaux.

Au Québec, les dotations factorielles territorialisées sont composées entre autres de ressources naturelles, de ressources socio-économiques, du capital social, du capital de créativité, du mode de gouvernance. Parmi ces ressources se distinguent celles qui sont tangibles, toutes les ressources au sein d'un territoire qui peuvent être mesurables quantitativement et celles intangibles qui font de plus en plus l'objet de recherche de la plupart des chercheurs sur les déterminants du développement territorial. Les ressources intangibles sont difficilement mesurables et sont mesurés la plupart du temps de façon qualitative. Le développement d'un territoire ou le dynamisme de celui-ci va dépendre de la capacité de ses acteurs à mettre en valeur ses ressources tangibles et intangibles.

De façon générale, le tableau 3 résume, sans être exhaustif, les ressources territoriales pouvant être répertoriées dans les différents territoires au Québec. Pour catégoriser les ressources, nous nous sommes inspiré d'études québécoises, telles que celles de Bisson (2011), Ependa (2011), gouvernement du Québec (2025), He et al. (2017), Michel et al. (2019), qui se sont intéressées aux ressources au sein des territoires en lien avec leur développement.

Tableau 3: Ressources territoriales

Ressources naturelles	Forêt, faune, flore Terres (terres agricoles) Cours d'eau, lacs, hydrographie des barrages Mines Climat, phénomènes naturels Géographie, histoire locale, Hydroélectricité Energie éolienne Etc.
Aménités environnementales	Qualité environnementale de l'air et de l'eau, Qualité paysagère Niveau de pollution La capacité de valorisation de certaines aménités environnementales
Ressources socio-économiques	**Population ou démographie** : La pyramide des âges, L'évolution démographique ou taux de variation de la population, La distribution géographique des groupes d'âge, L'indice de renouvellement, La structure familiale, La taille de la population, Le taux de fécondité, L'indice de vieillissement, La dépendance démographique, L'indice de renouvellement, Etc.

	Capital humain et ressources de développement du capital humain : Le capital humain (nombre de diplômés universitaires/population 25-64 ans), Le talent (capital humain possédant des niveaux élevés d'éducation selon Florida), La part de la population détenant un diplôme universitaire, La part de la population ne détenant pas de certificat d'études secondaires, La part de la population ne détenant pas de diplôme, Le niveau de scolarité des personnes en emploi, Le niveau de scolarité des personnes à la recherche d'un emploi, La présence d'un cégep ou d'une université, La présence d'un centre de formation professionnel, les équipements d'éducation Etc. **Emploi et activité** : L'emploi (nombre d'emploi créé), La population en âge de travailler, Chômage par secteur, sous-territoires, territoires, Le taux d'activité (population active/population totale en âge de travailler), Le taux d'emploi (pourcentage de la population en âge de travailler qui occupe un emploi), La population active et pourcentage d'activité, L'occupation de la population active, La diversification économique (Catégories d'emploi), La présence des entrepreneurs La présence des femmes entrepreneures, La présence des jeunes entrepreneurs, Le revenu des entrepreneurs Etc. **Revenu** : Le revenu médian de la population totale, La richesse foncière uniformisée par habitant, Le nombre de famille à faible revenu, Transferts sociaux en proportion du revenu total ou pourcentage du revenu provenant de transferts gouvernementaux, L'endettement par personne Etc. **Les ressources construites du territoire ou les infrastructures** : Les infrastructures et équipements de transport, Infrastructure et équipements de communication & télécommunication, Les services spécialisés (approvisionnement en gaz naturel, en électricité), Les équipements de construction, Les investissements en matériel et outillage, Les unités d'habitation, Les terrains industriels aménagés, Les équipements industriels et commerciaux, Les espaces à bureaux, les équipements agricoles Les équipements forestiers, Les équipements environnementaux, Les équipements de pêche commerciale, Les équipements touristiques, Les équipements culturels et loisirs, Les équipements de santé,

	Les équipements de sécurité, Les équipements de sports et loisirs, Les équipements de recherche & développement Etc. **Autres** : Le taux de criminalité, Le capital financier La part de logements nécessitant des travaux de rénovation majeurs, Pourcentage de ménages propriétaires de leur habitation La distance Etc.
Capital social[15]	**Le degré d'ouverture aux opinions différentes** : Le degré d'ouverture à des opinions différentes dans la communauté ; Le degré d'ouverture à d'autres races et ethnies ; L'accueil des étrangers ; Le progrès de la communauté en matière d'accès à l'information ; Les possibilités offertes aux femmes ; Les possibilités pour les jeunes de 35 ans et moins. **La capacité à se mobiliser et à s'impliquer** : La contribution de la population en temps et en argent pour les causes communautaires La capacité de mobiliser et d'obtenir de l'aide auprès du gouvernement provincial ; La capacité de mobiliser et d'obtenir de l'aide auprès du gouvernement fédéral La capacité de se mettre d'accord devant une cause commune importante ; Le fait de se sentir attiré par la vie communautaire et d'y participer. **La structure et la qualité des réseaux :** La taille du réseau, La densité du réseau, La diversité du réseau, La capacité à travailler ensemble ; Les réseaux d'amis et les échanges avec les autres membres de la communauté ; Les réseaux de parenté, la demande d'aide en cas de besoin ; La possibilité de solliciter de l'aide dans la communauté en cas d'urgence ; La possibilité de bénéficier de la collaboration d'un groupe d'amis ou de voisins dans la communauté. **Les représentation (s) sociale (s) :** Les perceptions sociales des gens et de la vision du bien-être en milieu rural ; La manière dont les gens se perçoivent par rapport aux autres ; Le sentiment de vie communautaire ; Le sentiment de fraternité dans la communauté ; L'échelle des priorités dans la vie des citoyens (valeurs) ; La propension à résider encore longtemps dans la même communauté.
Gouvernance	Le niveau d'implication de tous les acteurs dans la gouvernance territoriale

[15]Le capital social est analysé dans la littérature en termes de cohésion sociale ou de réseaux sociaux au sein d'un territoire

	L'existence de mécanismes, de processus et de dispositifs permettant d'avoir une gouvernance partenariale, inclusive, transparente, démocratique et équilibrée entre les différents acteurs territoriaux
Capital de créativité	Innovation sociale (innovation dans les produits, les services, les méthodes, les initiatives, les actions, les modes d'organisation) Innovation technologique

Source : Auteure, à partir de Bisson (2011), Ependa (2011), gouvernement du Québec (2025), He et al. (2017), Michel et al. (2019)

D'ailleurs, comme le dit Jean (2015, p18), « le Québec ne se présente pas comme un assemblage de territoires homogènes dont les déterminants du développement économique régional seraient identiques ». Cette non-homogénéité fait référence à la différence de dotation de ressources à travers l'espace québécois. Dès lors, trois grands groupes de régions peuvent être distingués, se démarquant dans leur structure économique et leurs conditions de développement. Les régions ressources, ou régions périphériques dont les économies dépendent en grande partie de l'hydroélectricité et l'exploitation des ressources naturelles (forêt, agriculture, pêche, mine, etc.) sont entre autres le Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec et la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (Jean, 2015 ; gouvernement du Québec, 2025b). Ensuite, les régions manufacturières, ou régions intermédiaires selon Jean (2015), dont leurs économies dépendent principalement du secteur manufacturier (Saguenay–Lac-Saint-Jean, la Mauricie, l'Estrie, la Chaudière-Appalaches, Lanaudière, les Laurentides, la Montérégie et le Centre-du-Québec). Ces régions présentent une dotation en ressources naturelles, culture entrepreneuriale, infrastructures, géographie, etc. Enfin, les régions urbaines, ou régions métropolitaines selon Jean (2015), mieux dotées en capital de créativité, en capital humain de qualité et en ressources de développement du capital humain, elles se distinguent également des autres régions en ayant leurs économies reposant principalement sur le secteur tertiaire (Capitale-Nationale, Montréal, l'Outaouais et Laval) (Gouvernement du Québec, 2025b).

Pour les besoins de cette recherche, nous nous attarderons plus sur les dotations en ressources des régions ressources et manufacturières, ainsi que leur appropriation par les acteurs de ces régions.

2.3.2.1 Les acteurs de valorisation des ressources et diversifications économiques des régions ressources

Au fil du temps, les économies de certaines régions ressources ont connu une maturation avec la multiplication d'industries de transformation, les classant désormais parmi les régions manufacturières.

Exemple du SLSJ. Comment cela se traduit-il ? Si jadis l'exploitation des ressources des régions ressources relevait uniquement de la grande industrie exogène (les industries primaires), de nos jours, ce modèle extractiviste est remis en cause. Les acteurs locaux cherchent à reconstruire leur propre modèle de développement à partir d'une prise de contrôle local des ressources naturelles et de leurs valorisations. Dans cette volonté de prise en main par les acteurs locaux, Durand (2020) parle de territoires ressources pour qualifier ces régions ressources. Cette prise en main par les acteurs locaux se caractérise notamment par des efforts entrepreneuriaux avec la création de coopératives, de très petites entreprises (TPE) et de petites entreprises (PE) (Côté et Proulx, 2002 ; Durand, 2020).

Au fil du temps, ces territoires ressources (certaines plus marquées que d'autres) ont vu leurs économies se spécialiser non seulement dans l'extraction, mais également dans la première transformation des ressources. Leurs économies se sont diversifiées aussi. Donc, en plus de la valorisation des ressources naturelles dominantes, d'autres ressources de ces territoires sont valorisées par les acteurs. Comme le disent Côté et Proulx (2002), dans ces territoires ressources, on peut distinguer de nos jours deux grands domaines d'activités, d'un côté les activités liées aux ressources naturelles (les activités liées à l'extraction et la première transformation), à la valorisation d'autres ressources inexploitées et d'un autre côté celles qui sont sans lien avec les ressources naturelles du territoire.

Au SLSJ, on pouvait voir par exemple la diversification se faire dans l'agroalimentaire à travers la création de coopératives, ainsi que dans la construction, l'usinage des métaux, l'électronique, la machinerie, les textiles, par la création de TPE et PE (Côté et Proulx, 2002). Notons que la région s'est maintenant taillé une place parmi les régions manufacturières québécoises grâce à son économie de plus en plus diversifiée.

En ce qui concerne spécialement la valorisation des ressources territoriales par les coopératives agricoles, elles peuvent participer entre autres à la mise en valeur des terres agricoles, des équipements agricoles, de l'emploi, des produits agricoles, des ressources animales et végétales, des revenus agricoles, des savoir-faire traditionnels, de l'identité territoriale, de la gouvernance territoriale, la solidarité entre producteurs agricoles, les services partagés, etc.

2.4 Développement territorial au Québec

Le développement territorial, tout comme le développement local mentionné plus haut, s'inscrit dans cette logique de rupture avec approches descendantes du développement régional. Le recentrage territorial du développement (développement territorial) permet de tenir en compte à la fois des dynamiques du développement et les caractéristiques multiples des territoires. Le courant du DT vise à renouveler notre façon de comprendre le rôle et l'influence des structures et des acteurs dans la formation et la composition des espaces socio-économiques et politiques. En conséquence, le territoire devient une variable active fondamentale dans les modèles de développement et ainsi une reconnaissance de la multifonctionnalité des territoires (Jean, 2011).

Dans le concept du DT, deux notions sont à distinguer, à savoir développement et territoire. Cela traduit la reconnaissance du lien fort entre les dynamiques de développement et les diverses caractéristiques du territoire, la reconnaissance du caractère localisé des acteurs et de leurs interactions, la mise en cohérence des actions et des acteurs qui construisent le territoire, la capacité des acteurs territoriaux à piloter le développement de leur territoire (Jean, 2006 ; Torre, 2015). En somme, le DT s'appuie sur le pouvoir et la volonté d'agir des acteurs dans le développement de leur territoire. Dans cette perspective, les citoyens et les populations sont comme des sujets de leur développement. Dit autrement, il s'agit d'une approche concertée du développement qui donne une place prépondérante aux citoyens et aux populations dans la détermination des vecteurs du développement de leur territoire. Le DT est issu des initiatives, des projets et des services dans le domaine du développement social principalement, mais il interagit et intègre les aspects économiques, culturels et environnementaux du développement dans une logique durable et équitable. Aussi, il fait référence à la coopération (parfois conflictuelle), à la concertation et à la coordination entre acteurs (secteur privé, élus, économie sociale, institutions publiques, etc.) aux intérêts et logiques différents (Bourquet, 2017). Au Québec, la mobilisation et la coopération entre tous les acteurs territoriaux sont essentielles pour assurer un développement des territoires qui soit durable. Le DT fait donc appel à de nouvelles modes de gouvernance et des innovations (sociales et aussi technologiques) en matière d'organisation, de production (Torre, 2015).

Le DT, bien au-delà de l'application du développement régional et local à différentes échelles, se donne les moyens dans une perspective multidisciplinaire et interdisciplinaire pour reconnaître l'importance du territoire comme une construction sociale au-delà d'être une réalité biophysique (Jean, 2006). Aussi, au lieu

d'être fortement lié au développement des territoires ruraux, marginalisés, oubliés par les mesures étatiques de soutien à la croissance et d'aménagement, comme l'était avec le DL, le DT concerne autant les milieux ruraux que les milieux urbains.

Selon Jean, au Québec, il existerait « un lien causal entre l'identité rurale d'un territoire, le type de rapport au territoire qui s'est forgé au cours de l'histoire longue, le mode de régulation sociale, le type de gouvernance et finalement le modèle de développement territorial qu'on peut retrouver sur ce territoire » Jean (2012, p. 657). Il y a des territoires qui comptent sur les interventions de l'État ou sur les grandes entreprises exogènes pour la valorisation de leurs ressources et leur développement. À côté, il y a ceux qui misent sur l'entrepreneuriat des PME soutenues par la communauté locale. On distinguerait donc trois modèles de développement territorial au Québec : « le développement territorial par la petite propriété, le développement territorial par la grande entreprise et le développement territorial par l'État » (Jean, 2012, P 651). Dans tous les cas, le développement territorial, même s'il fait référence à un développement par le bas, n'exclut pas l'intervention de centres de décision extérieurs au territoire. Chaque acteur devant seulement agir à l'intérieur des prérogatives qui lui sont dévolues. Le DT implique donc une rencontre entre l'ascendant et le descendant (Joyal, 2012). Comme le mentionne aussi Klein (2016), le développement d'un territoire ne peut pas seulement dépendre des relations internes entre ses acteurs, mais aussi des relations que ces derniers entretiennent avec les acteurs extralocaux.

Aujourd'hui même, si le développement des territoires au Québec reste centralisé aux mains de l'État par des investissements dans de grandes infrastructures, soutien aux entreprises, financement de divers groupes et associations au sein des territoires (Polèse, 2020) et parfois avec la grande industrie exogène, n'empêche que les acteurs locaux jouent un rôle important dans la valorisation des ressources du territoire pour un développement territorial répondant aux besoins de la population. À travers leur capacité d'innovation et de créativité, les acteurs locaux cherchent à valoriser les ressources de leur territoire en portant des initiatives locales et à participer à sa gouvernance.

2.4.1 Gouvernance territoriale

Le passage d'un développement régional centralisé à un développement plus endogène s'est accompagné par une gouvernance territoriale caractérisée par la concertation et le partenariat multiacteurs (Klein, 2019).

La gouvernance territoriale se définit selon Torre et Traversac (2011) comme un processus dynamique de coordination entre des parties prenantes hétérogènes (productifs, associatifs, particuliers, pouvoirs publics ou collectivités territoriales), aux ressources asymétriques, réunis autour d'enjeux territorialisés et contribuant avec l'aide d'outils et de structures appropriés à l'élaboration, parfois concertée, parfois conflictuelle, de projets communs pour le développement des territoires. Les acteurs ou les parties prenantes de la gouvernance dans ce cadre sont bien sûr les acteurs territoriaux, à savoir entre autres les pouvoirs publics locaux, les acteurs privés, les acteurs semi-publics, la société civile organisée, qui agissent dans les processus de coordination et les projets d'actions au service du territoire (Torre, 2011). Elle peut être définie aussi comme un processus de coordination multiniveau et multipolaire pour la construction collective d'un projet commun (Gaudin, 1998). Le dialogue, la participation, la coopération et la concertation à diverses échelles territoriales étant considérés comme importants pour une bonne gouvernance territoriale.

Ces définitions reposent sur l'idée que les différents acteurs d'un territoire participent ensemble aux débats et aux décisions concernant l'avenir de leur territoire. La concertation entre ces acteurs leur permettra de construire des dispositifs pouvant faciliter une prise de décisions conjointes, en tenant compte des différentes contraintes et visions. La gouvernance se déroulant de manière pérenne et non temporaire. Aussi, dans ces définitions, l'accent est mis sur les formes de partenariat entre les acteurs, sur les interactions entre niveaux, sur le rôle des réseaux, ainsi que sur des formes de coordinations multiples entre différents acteurs, dispersés et organisés (Torre, 2011 ; Torre et Traversac, 2011).

Ces définitions supposent également une gouvernance qui va permettre une identification des ressources territoriales, des décisions sur leur mode de valorisation, des organisations de la production et de leur valorisation, une mise en œuvre de la commercialisation des ressources valorisées, ainsi qu'une communication sur cette valorisation, profitant à l'ensemble du territoire et aux acteurs concernés (Campagne et Pecqueur, 2014).

La gouvernance territoriale nécessite la mise en place d'instances spécifiques permettant la participation, la coopération de la mosaïque de parties prenantes de différentes natures, la délibération, la prise de décision, le suivi et l'évaluation des actions entreprises ; des dispositifs participatifs tels que la concertation, la consultation, la négociation, la communication et l'information ; des partenariats transversaux autour de projets communs pour le développement territorial (Torre et Traversac, 2011).

Pour terminer, dans la gouvernance territoriale, l'État est dépourvu de son monopole, de sa puissance suprême et de son autorité sans partage, de sa capacité à répondre seul et adéquatement aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux, dont les différents acteurs sont confrontés. Cela s'inscrit dans une logique de passage d'une approche *top-down* à une approche *bottom-up* (Torre, 2011 ; Epstein, 2015).

2.4.2 Initiatives locales

Le développement territorial émane en partie des initiatives de développement portées par les acteurs territoriaux. Une initiative locale se définit selon Michel et al. (2019, p.110) comme « une action coordonnée d'acteurs territoriaux destinés à entretenir ou dynamiser un contexte économique local ». Son émergence est dépendante de certaines caractéristiques de nature socio-économique et démographique du territoire (Michel et al., 2019). Les initiatives locales sont localement ancrées (Bouchard et al. 2021).

Klein et Champagne (2011), quant à eux, distinguent les initiatives locales ou territoriales de développement mobilisant les ressources de l'économie sociale pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale des territoires défavorisés. Ce sont des initiatives lancées par les acteurs locaux ayant pour objectif d'apporter des solutions à des problèmes locaux de développement par la mobilisation de ressources diversifiées. La réussite de ses initiatives va dépendre, entre autres :

> de l'existence d'un leadership socialement construit ; de la capacité des leaders et des acteurs locaux de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner ; de l'existence d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement ; de l'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités ; de la construction d'identités positives et d'une conscience territoriale favorisant tant l'engagement des acteurs au sein de leur communauté que leur capacité de création de richesse. Klein et Champagne (2011, p. 3).

L'initiative locale doit avoir des effets structurants pour assurer une dynamique de développement du territoire. La première étape d'une initiative locale serait le lancement d'un projet individuel imaginé par un citoyen ou un groupe de citoyens. Ensuite vient la mobilisation des ressources endogènes et exogènes par les acteurs pour faire avancer le projet. À cette étape les EÉS constituent une assise à laquelle les porteurs de projet peuvent s'appuyer pour s'en procurer du capital social qui leur manquait. La troisième étape serait celle où l'action collective renforce le sentiment d'appartenance des acteurs et ce sentiment d'appartenance qui se transforme en conscience territoriale. Cette conscience territoriale est essentielle pour l'action collective ou conjointe des acteurs locaux et une base d'entrepreneuriat partenarial, parce qu'elle amène les acteurs à agir ensemble, à se concerter, augmentant ainsi leur capacité à réussir leur projet. La réussite de l'initiative locale pourrait occasionner la naissance d'autres projets. Assurer le dynamisme local par la conception de nouveaux projets va dépendre de la capacité des acteurs à reproduire ce parcours en trois étapes par l'ajout à chaque fois de nouveaux objectifs, en mettant à profit l'apprentissage découlant de chaque expérience et en codifiant l'expérience d'une manière à construire une densité institutionnelle qui assure une gouvernance au profit de la collectivité locale (Klein, 2012 ; Klein et Champagne, 2011).

2.4.3 Développement territorial et coopérative

Le développement territorial peut faire référence à des relations d'opposition aux programmes étatiques ou à des relations de coopération pour mettre en place des initiatives socialement innovantes (Torre, 2018a ; Torre, 2022). En analysant le développement territorial sous l'angle des relations de coopération territoriale entre les acteurs, deux moteurs du développement territorial peuvent être distingués à savoir la production et la gouvernance (Torre, 2018b). Les relations de coopération de production correspondent aux dynamiques productives qui se mettent en place au sein d'un territoire. Les coopératives agricoles, les coopératives en général, font partie de ces dynamiques productives qui sont mises en place par les citoyens au sein du territoire. Elles sont une forme d'organisation de la population locale pour la production de biens et services qui leur sont utiles et qui contribuent à une augmentation de la richesse collective (Campagne et Pecqueur, 2014 ; Torre, 2022). Dans ce même ordre d'idée, les coopératives sont considérées comme des initiatives locales d'économie sociale. Elles sont des initiatives locales regroupant des personnes qui partagent des besoins communs et qui décident de s'associer pour un projet d'action collective selon les règles d'action

coopérative. Ses initiatives visent non seulement à répondre aux besoins de ses membres, mais contribuent aussi au développement de toute la collectivité. Elles sont des initiatives locales issues de la collaboration d'acteurs partageant un sentiment d'appartenance à un territoire, ainsi qu'une préoccupation pour le bien commun (Klein 2014).

Quant aux relations de coopération entre parties prenantes, elles se rapportent aux dynamiques de gouvernance territoriale, ou aux capacités de mise en place par les acteurs des structures et des processus d'organisation et de coordination pour la valorisation de ressources locales (Campagne et Pecqueur, 2014 ; Torre, 2022). La gouvernance territoriale se caractérisant donc par les interactions entre la coopérative et les autres acteurs territoriaux, telles que les pouvoirs publics, les collectivités locales, les entreprises concurrentes et même les habitants situés dans la circonscription territoriale pour le développement de leur territoire. En d'autres termes, la coopérative peut être analysé comme une actrice de la gouvernance territoriale au regard de sa collaboration avec d'autres acteurs du territoire en vue de porter des projets de développement territorial. Lorsqu'elle est reconnue par les autres acteurs du territoire comme un acteur légitime participant au développement territorial. Également au regard de la place de cette dernière dans la filière locale, les relations qu'elle développe avec les autres acteurs de la filière (Hirczak et al., 2023). Selon Pecqueur et Itçaina (2012, 49), « Les entreprises d'économie sociale, en l'occurrence les coopératives, peuvent s'affirmer à la fois comme des acteurs de la gouvernance territoriale et comme agents de la régulation territoriale ».

La coopérative et le développement territorial partagent des valeurs communes, à savoir le principe de la solidarité interpersonnelle (impliquant mutualisation des fonctions économiques et partage des risques) et l'ancrage territorial. En considérant ce lien étroit entre les coopératives et le territoire, on peut déduire que les coopératives ont le pouvoir de produire des effets positifs pour le territoire et de conditionner son développement. Les coopératives sont reconnues pour leur vertu en matière de relations sociales et de prise en compte de l'intérêt commun. Elles sont alors favorables à la constitution du capital social des territoires et donc au développement territorial. Elles contribuent au développement démocratique, au soutien d'un territoire actif et à la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective (Parodi, 2005).

La figure 6 montre comment les coopératives sont des acteurs du développement territorial. Elle représente le résumé de la section développement territorial et coopérative.

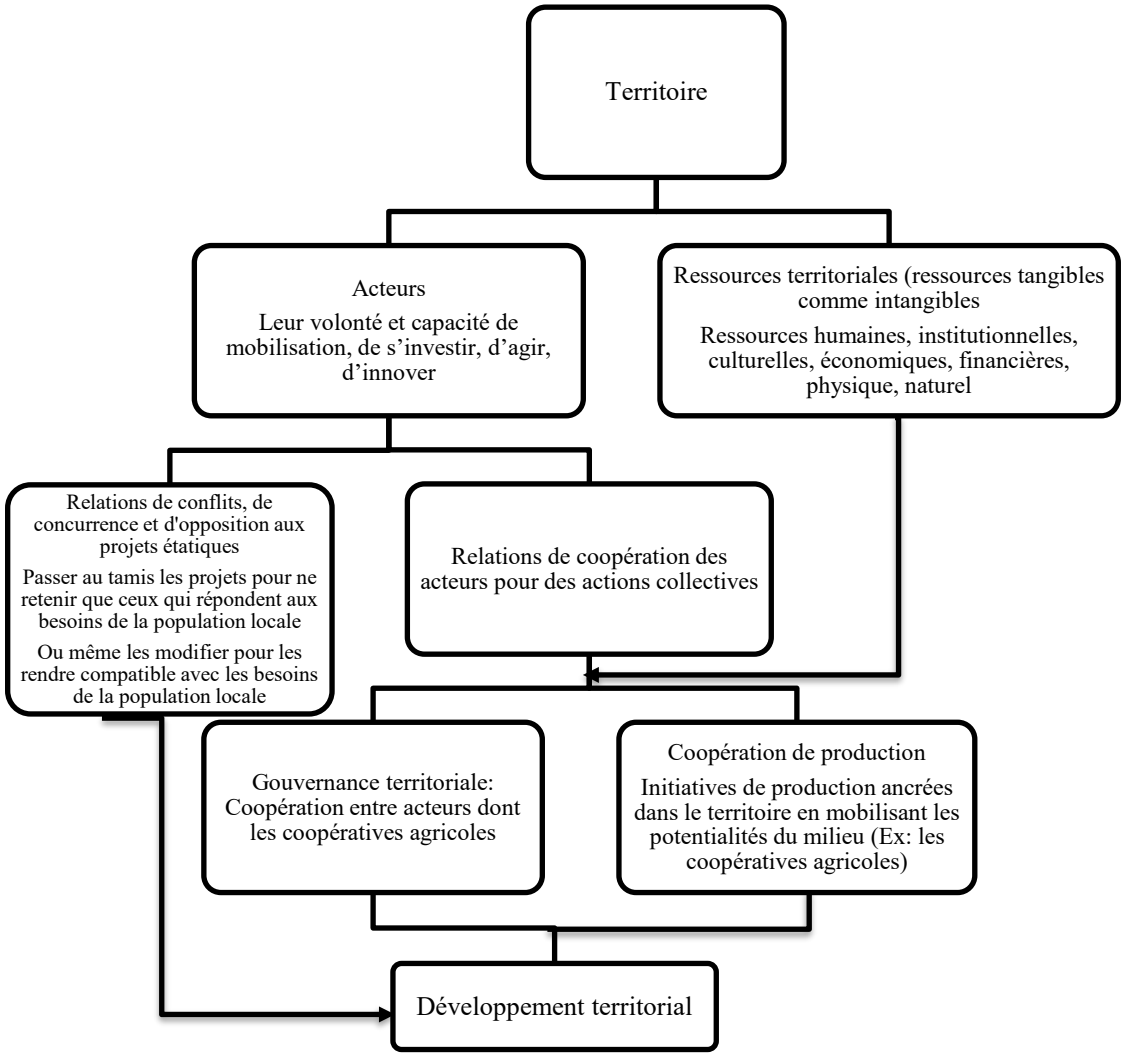

Figure 6: Les coopératives comme acteurs du développement territorial

Source : Auteure, inspirée de Torre (2022)

2.5 Développement durable

Le développement durable, tout comme le DT, s'inscrit dans une logique réformiste du modèle capitaliste de développement qui prédominait. Il est né de la prise de conscience des nombreux enjeux sociaux, environnementaux et même économiques que cause le modèle de développement axé uniquement sur l'économie. Le constat a été que l'accélération effrénée de l'industrialisation pendant la première moitié du XXe siècle avait entraîné plus que jamais d'énormes inégalités entre zones géographiques, ainsi que d'énormes pollutions et des déchets qui posaient des problèmes de santé publique et environnementale. Parmi les enjeux qui dégradent les conditions d'existence sur l'ensemble de la planète, notons les catastrophes naturelles, la

désertification, l'érosion des sols, la déforestation, la disparition d'espèces animales et végétales, les pluies acides, les forêts malades, les sécheresses subsahariennes, les eaux polluées, les marées noires, les catastrophes industrielles, les risques nucléaires, les déchets radioactifs, le trou de la couche d'ozone, les GES, les changements climatiques, etc. (Nicol, 2007). On s'en rendait compte alors que l'industrie ne répond pas à tous les besoins humains et le progrès technique n'assurait pas non plus une croissance indéfinie et un progrès linéaire. Au contraire, la croissance et le progrès technique entraînent des pénuries, des gaspillages et des pollutions ayant des effets à long terme qui portent préjudice à tous. Cela va conduire à la rédaction et à la publication en 1972, à la suite des réflexions au club de Rome de 1968, du rapport intitulé « *The limits of growth* ». Des concepts comme l'écodéveloppement vont aussi voir le jour entre 1973 et 1979. Il désigne « un développement des populations par elles-mêmes utilisant au mieux les ressources naturelles, s'adaptant à un environnement qu'elles transforment sans le détruire. » Ou encore « un développement endogène et dépendant de ses propres forces (self-reliant), soumis à la logique des besoins de la population entière et non de la production érigée comme une fin en soi, enfin conscient de sa dimension écologique et recherchant une harmonie entre l'homme et la nature » (Sachs, 1980, p. 12).

Il résulte du constat que le mal développement n'est pas seulement limité aux pays du sud, mais aussi aux zones rurales marginalisées des pays industriels. Le développement, au lieu d'être basé sur la stricte productivité et les hauts rendements économiques et financiers, doit être pris en charge par les populations locales ayant recours aux ressources disponibles pour répondre à leurs besoins réels (Doucet, 1985). L'écodéveloppement se fonde notamment sur : la mise en place de moyens d'éducation, de santé, l'émancipation des femmes, la prise d'autonomie des personnes pour assurer l'épanouissement des populations ; l'institution d'une instance de planification locale pour coordonner la mobilisation des ressources nécessaires aux populations locales, le centre ayant pour rôle de lever les obstacles au développement local. Ainsi l'écodéveloppement est appréhendé comme permettant une planification participative, prenant en compte les spécificités et les problèmes locaux, la préservation d'un environnement sain, les bonnes habitudes d'exploitation des ressources naturelles, et cela à travers l'implication directe des populations concernées (Nicol, 2007). Dans ce cas, l'État doit appuyer les grandes orientations en fournissant des ressources qui ne peuvent être trouvées localement et en instrumentant les politiques d'aménagement du territoire, d'énergie et de ressources naturelles (Guede, 2022). Aussi, l'écodéveloppement se fonde sur la mise en place de

technologies permettant de boucler les cycles de la matière, en faisant des déchets une ressource dans la production. Cela permet de préserver les ressources et limiter les rejets de polluants ; la mise en œuvre de stratégies permettant l'utilisation des hautes technologies dans des séquences techniques reposant sur des activités employant la main-d'œuvre faiblement ou moyennement qualifiée ; la mise en œuvre de stratégies conduisant à un meilleur aménagement des ressources pour préserver les écosystèmes et les aménités environnementales.

Toujours dans cet esprit progressiste du modèle traditionnel de développement qui n'internalise pas les externalités sur l'environnement et le social, et dans un souci d'allier protection de l'environnement, lutte contre les inégalités sociales et développement économique, que va s'inscrire le concept de DD[16]. Il peut se présenter comme la forme évoluée de l'écodéveloppement. Dans un rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement publié en 1987, intitulé Notre Avenir à Tous, le DD se définissait comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Il se veut un développement qui concilie l'économie, l'environnement et le social. Dit autrement un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. C'est en 1992 à la conférence de Rio que le DD va être institutionnalisé et connaître une importante diffusion. Ainsi, l'Agenda 21 qui a été adopté lors de cette conférence, en plus de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, est un programme d'action de DD pour le XXIe siècle. Il est composé de 27 principes parmi lesquels on a le DD. La mise en œuvre du DD suppose le respect (Bourdages, 1997) :

- Des conditions fondamentales, telles que la démocratie, l'autonomie, l'équité, l'interdépendance, l'imputabilité, la responsabilisation.
- Des principes généraux tels que : l'intégration de l'environnement et de l'économie ; la préservation de diversité biologique et conservation des ressources naturelles ; la précaution, prévention et évaluation ; la concertation, partenariat et participation ; l'éducation, formation et sensibilisation.

[16] Notons que le concept DD suscite encore aujourd'hui de nombreuses controverses dû au fait que c'est un concept flou, très malléable

Giradot (2004) et Belem (2010), soulignent aussi l'importance de la participation de tous les acteurs, la précaution, la responsabilité, la coopération, la transparence, la bonne gouvernance, l'engagement volontaire, la mobilisation des différents types de savoirs et d'expérience dans la mise en œuvre du DD.

La loi sur le DD au Québec, adoptée en 2006, quant à elle, définit 16 principes[17] qui doivent guider les interventions des ministères et des organismes publics. Ces principes suivent de près ceux de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. Ces principes sont : santé et qualité de vie ; équité et solidarité sociale ; protection de l'environnement ; efficacité économique ; participation et engagement ; accès au savoir ; subsidiarité ; partenariat et coopération intergouvernementale ; prévention ; précaution ; protection du patrimoine culturel ; préservation de la biodiversité ; respect de la capacité de support des écosystèmes ; production et consommation responsables ; pollueur-payeur ; internalisation des coûts (Gouvernement du Québec, 2023a).

Notons que, depuis son institutionnalisation, le DD a inspiré plusieurs programmes, conférences et accords. Actuellement, le cadre de référence au niveau international et même au niveau local en matière de DD constitue les ODD. C'est lors de l'assemblée générale de l'ONU en septembre 2015 que les pays ont décidé d'adopter un nouveau programme de DD à l'horizon 2030, à la suite des Objectifs du Millénaire pour développement (OMD) qui venaient d'être arrivés à échéance. Ce nouveau programme s'articule sur 17 objectifs et 169 cibles.

2.5.1 Interprétations du développement durable

Il existe plusieurs interprétations du DD. La plus populaire est celle où le DD est considéré comme étant l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. Chaque dimension est représentée par une sphère et le DD correspond à l'intersection des trois sphères. Ce développement doit être à la fois durable (zone d'intersection entre les sphères économique et environnementale), c'est-à-dire qu'il doit être en mesure de combiner économie et environnement ; vivable (zone d'intersection entre les sphères environnementale et sociale), c'est-à-dire qu'il doit permettre de concilier un cadre de vie agréable et un

[17] De nos jours ses principes sont intégrés dans les pratiques d'un grand nombre d'organismes gouvernementaux, tout comme des organismes privés

environnement préservé ; et équitable (zone d'intersection entre les sphères économique et sociale), ce qui signifie qu'il doit être en mesure de concilier croissance économique, justice sociale, réduction des inégalités, dignités et droits de la personne (Diemer, 2015).

Toutefois, selon d'autres conceptions du DD, la présentation des trois sphères peut être différente, ne pas être identique, avoir un ordre hiérarchique, avec une des dimensions privilégiées (Lairez et al., 2016). Selon les objectifs des acteurs, il peut y avoir plus de trois dimensions, ou bien ne pas être représenté par des sphères. Par exemple, les tenants de la durabilité faible, qui conçoivent le DD sous la forme de trois sphères entrecroisées, considèrent que le maintien dans le temps de la capacité productive est seulement important. Le stock total de ce qui est produit par l'homme et des ressources naturelles doit être maintenu constant pour permettre un DD, même si cela signifie recourir à la dégradation parfois irréversible du capital naturel. En d'autres termes la dégradation de l'environnement, en tant que capital, n'est pas un problème en soi, s'il peut être compensé dans sa capacité à produire de l'utilité par autre type de capital, comme le capital technologique ou financier. Cette conception suppose la substituabilité entre les différentes formes de capital, grâce entre autres au progrès technique (Lairez et al., 2015 ; Boisvert et al., 2020).

Les tenants de la durabilité forte, quant à eux, représentent le DD avec trois sphères dans une relation d'inclusion, avec la sphère de la biosphère (environnement) qui englobe les sphères humaine et économique. Les dimensions économique et sociale sont une des composantes de la biosphère, dont elles dépendent et dont elles doivent intégrer les règles de fonctionnement. L'environnement ne doit donc pas être considéré comme étant compensable ou substituable. Il est un patrimoine qu'on doit protéger et pour lequel les compromis sont impossibles, parce que la principale vulnérabilité à laquelle va être confronté le développement futur est celle de l'environnement, l'économie ou la société pouvant s'adapter, en acceptant par exemple une certaine décroissance. Ce qui revient à dire que le DD repose sur le maintien de la constance du stock du capital naturel. Les tenants de la soutenabilité forte proposent donc une rupture au lieu d'une réforme du modèle traditionnel de développement (Demier, 2015 ; Lairez et al., 2016 ; Theys et Guimont, 2019). Outre interpréter le DD en termes de durabilité faible et forte, Riffon (2016) montre qu'examiner la représentation de celui-ci par les acteurs peut s'avérer plus complexe. L'auteur développe donc une typologie dans laquelle les représentations du développement durable les différents acteurs sont caractérisées par ses objectifs (finalités), par la nature des

relations entre ses différentes dimensions (conceptions), par la philosophie d'action qui sous-tend son application (approches) et par ses modalités d'opérationnalisation (stratégies).

La finalité du développement durable renseigne sur les valeurs, objectifs et motivations dominantes dans la perception d'un acteur relativement au développement durable (pourquoi le développement durable). Il en existerait 6 finalités selon Riffon (2016), à savoir celles biocentrée, écocentrée, anthropocentrée, sociocentrée, technocentrée et multicentrée. Quant à la conception du développement durable, elle se porte sur la conceptualisation plus ou moins complexe des composantes du développement durable (c'est quoi le développement durable). L'approche du développement durable se rapporte à la philosophie de mise en œuvre et cadre général pour l'action (comment faire le développement durable). L'auteur identifie 8 approches possibles du DD, que sont : économiste, environnementaliste, humaniste, systémique, territoriale, politique, technoscientifique et éthique. Pour terminer, les stratégies de mise en œuvre du développement durable sont des outils mobilisés et modalités pour la mise en œuvre de celui-ci (quoi faire pour le développement durable). On peut en dénombrer 8 formes dichotomiques de stratégies : Direction (ascendante et descendante), cadre (prescriptive et volontaire), participation (participative et autoritaire), gestion (pragmatique et planificatrice), dépendance (endogène et exogène), prospective (prévisionnelle et rétrospective), intégration (parallèle et intégrée), adaptation (réformatrice et transformatrice). Pour chaque dichotomie, les deux termes marquent les extrêmes entre lesquels se situe la stratégie réelle de l'acteur (Riffon, 2016).

2.5.2 Dimension territoriale du développement durable

Le rôle et l'importance de l'échelon territorial local avaient déjà été soulignés dans le Rapport Brundtland et dans l'Agenda 21, qui sont des textes fondateurs du DD. En pratique, cependant, la mise en œuvre du DD à l'échelle territoriale se heurte à des obstacles. Par exemple, dans le rapport Brundtland, il est mentionné que : « il n'existe pas aucun modèle idéal de développement soutenable, car les systèmes sociaux, les systèmes économiques et les conditions écologiques varient beaucoup d'un pays à l'autre. Chaque pays devra trouver sa propre voie » (CMED, 1989, p. 47), même si le DD devrait être envisagé comme un objectif à atteindre à l'échelle mondiale, indépendamment de toutes ces différences entre pays et territoires.

Dans l'Agenda 21, au chapitre 28, une place particulière est accordée aux territoires ainsi que la nécessaire participation des citoyens. Comme on peut le constater à travers les phrases suivantes :

> En effet, ce sont les collectivités locales qui construisent, exploitent et entretiennent les infrastructures économiques, sociales et environnementales, qui surveillent les processus de planification, qui fixent les orientations et la réglementation locales en matière d'environnement et qui apportent leur concours à l'application des politiques de l'environnement adoptées à l'échelon national ou infra national. Elles jouent, au niveau administratif le plus proche de la population, un rôle essentiel dans l'éducation, la mobilisation et la prise en compte des vues du public en faveur d'un développement durable. (Nations Unies, 1993, p. 202).

Pour ce faire, des agendas 21 locaux ont été mis en place dans l'objectif de décliner les principes du DD au niveau local. Les collectivités locales sont conviées à définir et mettre en œuvre des plans d'action des principes du DD répondant aux besoins locaux.

En terme analytique, le DD peut être analysé à partir de deux dimensions à savoir sa dimension temporelle et sa dimension spatiale. La dimension temporelle fait référence à la durabilité (les effets d'une action peuvent se répercuter court, moyen et long terme) et la dimension spatiale se rapporte à la nécessité de prendre en compte le territoire dans sa mise en œuvre (Laganier et al. 2002). Même si la problématique du DD à une portée internationale (une réponse globale à des enjeux globaux), sa mise en œuvre à l'échelle territoriale est reconnue par tous (Laganier et al. 2002). Le territoire est l'échelle par excellence pour l'application du développement durable parce que chaque territoire est différent. Chacun se caractérisant par une histoire et des préoccupations ancrées dans les cultures et les habitudes locales, par un sentiment d'appartenance ou par une identité et par des modes d'autorités politiques, des règles d'organisation et de fonctionnement spécifiques (Torre, 2022). Dans plusieurs pays, avec la décentralisation et la répartition des compétences, cela laisse voir la grande part de responsabilité assignée aux différents échelons territoriaux dans la mise en œuvre d'initiatives contribuant au DD. Le DD n'est pas un modèle abouti ni invariable qui s'imposerait de tout temps et en tous lieux. La manière d'interpréter, de hiérarchiser ses objectifs et ses principes va dépendre d'un territoire à l'autre. En d'autres termes, les enjeux de durabilité au sein d'un territoire vont dépendre de sa géographie, de ses acteurs, de ses variables sociodémographiques, de ses activités économiques, de l'état de ses ressources naturelles et de son contexte historique et géopolitique (Lemay-Bélisle et Riffon, 2020). Par ailleurs, Flores et Medeiros (2018) soulignent l'importance de l'échelle territoriale dans l'approche du DD pour des raisons objectives, économiques et pragmatiques. Pour eux, de façon objective, plusieurs enjeux ont leurs origines et impacts dans les dynamiques locales, donc les solutions proposées doivent tenir compte des spécificités, des contextes des différents territoires. En matière économique, ils mettent en évidence le fait que la compétitivité,

l'attractivité et les potentialités des territoires sont essentielles pour le DD. Enfin, les conditions de l'action en matière de DD doivent être considérées d'un point de vue pragmatique, parce que les interventions au niveau local sont plus susceptibles d'apporter des résultats que les actions au niveau global.

2.5.3 Convergence développement territorial et développement durable

Comme le dit Jean (2011), le DT n'est pas forcément porteur de DD. Cependant, les grands principes du développement durable et ceux du développement territorial se rejoignent en ce qui concerne la reconnaissance des capacités des acteurs territoriaux dans la construction des territoires où s'articule une pluralité de logiques de développement. Les deux concepts convergent notamment sous l'angle de la remise en question du modèle traditionnel du développement, de la transformation de l'économie et de la société selon des approches à la fois normative et explicative, du rôle central des communautés et des collectivités territoriales, de l'équité et de la qualité de vie comme des objectifs sociétaux envisageables et souhaitables, de la démocratie participative, ainsi que de la nouvelle gouvernance. En effet, DT et DD proposent une nouvelle forme de gouvernance, celle axée sur la mobilisation et la participation inclusives de tous les acteurs du territoire aux processus de décision. Tous deux font appel aussi à des innovations sociales, technologiques et scientifiques (Gagnon, 2005).

Dans cette perspective d'appréhension du DD au niveau territorial, ou dans cette logique de convergence du DT et DD, au-delà de leurs divergences, s'inscrivent des concepts comme celui du développement territorial durable. La définition du DTD peut varier en fonction de l'angle de théorisation. Il y a ceux qui considèrent le lien entre DD et territoire comme l'application des principes de durabilité à l'échelle locale, définissant donc le développement territorial durable comme une déclinaison locale des principes du DD. Pour d'autres, l'échelle territoriale permet d'appréhender de manière pertinente le socle du DD, le DTD, dans ce cas, se définit[18] comme étant « la construction et l'articulation, par les acteurs locaux, de normes économiques, écologiques et éthiques » (Angeon et al., 2006, p.1). Le développement territorial durable n'étant autre qu'une construction d'acteurs visant une trajectoire particulière intégrant notamment l'évolution conjointe des systèmes économiques, sociaux et écologiques. DTD, selon Jean (2011), est une approche globale,

[18] Cette définition du DTD est retenue dans le cadre de cette recherche

territoriale et intégrée du développement des territoires. Il se base, comme le DD, sur l'harmonisation entre l'économique, les contraintes environnementales et l'acceptabilité sociale, ou encore sur la justice et le développement social, l'efficience économique et la protection de l'environnement (Pedregal, 2006 ; Jean, 2011). La vitalité ou l'efficience économique des territoires suppose entre autres une croissance de leur capacité d'entrepreneuriat et d'innovation, une diversification économique et une réduction de la pauvreté dans ces territoires. Des territoires avec une plus grande justice sociale présagent notamment une grande inclusion des minorités, des jeunes, des femmes, ainsi qu'une grande accessibilité aux services (Jean, 2011). Le DTD repose aussi sur la mobilisation des acteurs territoriaux, tout en reconnaissant et en renforçant leurs capacités d'apprentissage. Il recherche une cohérence dans les activités et orientations, afin de favoriser un aménagement beaucoup plus harmonieux des ressources naturelles, physiques et humaines. Il adopte finalement un mode de gouvernance territoriale alliant participation, leadership, empowerment, innovation, concertation, partenariat et mobilisation sociale (Laplante et Simard, 2013).

Dans cette recherche où il est question de la contribution d'un acteur territorial au développement durable de son territoire, le DTD sera considéré sous sa deuxième définition, à savoir comme la construction et l'articulation, par les acteurs locaux, de normes économiques, écologiques et éthiques. Le terme développement durable dans le territoire sera plus employé.

2.6 Coopératives agricoles et développement durable dans le territoire : Les canaux de contribution

Même si les coopératives agricoles et le développement durable ont des origines et des histoires différentes, ils sont tous deux des projets et des cadres visant à modifier les conditions de l'action économique pour des modes de vie plus durables. Les coopératives étant construites à l'échelle locale tout en s'affirmant au sein de l'économie sociale, qui est un mouvement plus global, et le DD s'étant d'abord défini à partir d'enjeux globaux, mais cherchant une mise en œuvre à l'échelle locale et par les entreprises (Touzard et Vandame, 2009). Les coopératives, les coopératives agricoles en particulier, pouvant contribuer à l'opérationnalisation du DD, surtout dans son territoire.

Dans la littérature, les canaux de contribution des coopératives agricoles au développement durable de leur territoire peuvent être analysés sous l'angle des principes coopératifs et de l'ancrage territorial des

coopératives. La pérennité de la coopérative agricole joue également un rôle important dans sa contribution au DD de son territoire. Cette pérennité est largement dépendante de la qualité de l'engagement de ses membres. Mais avant tout, intéressons-nous de près à la manière dont le DD se réalise au niveau territorial avec les coopératives comme source de développement endogène.

2.6.1 Les coopératives comme source de développement endogène

De nos jours, le développement de nombreux territoires dépend de leur capacité à mobiliser, à rehausser la volonté et la capacité d'agir de la population locale, à stimuler les idées innovantes, à élaborer des projets et surtout à mobiliser et à valoriser leurs ressources spécifiques (potentialités naturelles, humaines, technologiques et financières). La mobilisation de la population locale suppose la participation de tous les acteurs territoriaux (coopératives, entreprises, collectivités, associations) au projet commun de développement de leur territoire (Cariou et al., 2006).

Dans un monde faisant face à des enjeux environnementaux, sociaux et économiques, les pays, ainsi que les territoires, ne doivent plus seulement se soucier d'avoir un développement, mais faire en sorte que ce développement soit durable. Dans cette quête de durabilité, les différents acteurs d'un territoire sont sollicités à y participer (une démarche intégrée, participative) à travers une approche globale sur le long terme axée sur les trois piliers du développement durable que sont le social, l'environnement et l'économie (Cariou et al., 2006). À l'occasion, toutes les entreprises sans exception ont un rôle important à jouer dans l'opérationnalisation du DD, en gérant leurs opérations de manière à stimuler la croissance économique, leur compétitivité, tout en assurant une protection de l'environnement et une responsabilité sociale. Quand bien même que les autres formes d'entreprises s'engageraient dans cette perspective sur une base volontaire ou en réponse à des pressions sociales, les EÉS ont cette particularité grâce à leur statut et leur mode de fonctionnement spécifique de participer à la promotion du DD dans leur territoire. Bien que le respect de l'environnement ne soit pas directement lié à leur statut et à leur fonctionnement, elles l'adoptent parce qu'elles sont ancrées dans un territoire (Bocquet et al., 2010).

Les coopératives sont un type d'organisation théoriquement favorable aux actions pro-environnementales (Ruel et al. 2021). Dans cette lancée, les coopératives agricoles peuvent être perçues comme

des acteurs privilégiés pour le DD de leur territoire. Elles sont source de développement endogène pour le territoire, car mobilisant les ressources territoriales au service d'un projet qui répond aux besoins du territoire (Cariou et al., 2006). Selon Gianfaldoni et Manoury (2021), la présence d'une coopérative agricole dans un territoire montre la volonté et la capacité d'agir des acteurs agricoles de ce territoire pour développer leur sort et celui de la communauté. Aussi, en fonction de la façon dont les coopératives agricoles révèlent et valorisent les ressources territoriales, elles sont considérées comme porteuses de développement endogène. Elles mobilisent des acteurs qu'on peut qualifier d'autochtones ou indigènes possédant collectivement des capacités cognitives et constitutives d'un milieu socioculturel pour révéler et valoriser les ressources spécifiques de leur territoire (Gianfaldoni et Manoury, 2021).

Cependant, en pratique, des auteurs comme Cholette (2013) mentionne que la prise en compte formelle du DD par la coopérative intervient quand son environnement externe lui en impose, quand elle fait face à des pressions internes auprès de ses membres, ou quand sa propre identité coopérative lui rappelle l'impératif d'orienter ses démarches vers la communauté et dans le long terme (la réaffirmation identitaire ou l'engagement communautaire). Les coopératives dans les pays du nord, au-delà de ceux qui s'apparentent aux missions et aux principes coopératifs, les principes du DD se manifestent par des initiatives volontaires (Corrine et Lionel, 2022). Les principes coopératifs paraissent donc insuffisants pour l'intégration de tous les principes du DD, parce qu'ils ne couvrent pas tous, par exemple ceux liés à la préservation de l'environnement, la réduction des situations d'exclusion sociale pour les non-membres. Ces autres enjeux ne seraient en pratique pris en compte par la coopérative que sur une base volontaire ou une pression venant de son environnement (Touzard, 2010 ; Corrine et Lionel, 2022). En cela, il faut distinguer aussi la coopérative traditionnelle qui évolue vers une intégration du DD et la coopérative émergente qui, quant à elle dès sa fondation, recherche une intégration du DD dans sa gestion et son fonctionnement, privilégiant donc une approche plus intégrée du DD (Cholette, 2013).

2.6.2 Arrimage des principes coopératifs et du développement durable

De façon générale, les notions de DD et coopérative convergent toutes deux en ce qui concerne le souci de l'intérêt général, la reconnaissance d'une dimension sociale et l'idée d'un développement autrement qui est porteur d'objectifs sociétaux. Elles s'appuient sur des principes et des valeurs semblables, telles que

l'autonomie, l'interdépendance, la responsabilisation, le développement centré sur la satisfaction des besoins, la démocratie, la participation, la coopération et la solidarité, l'équité, la résilience, l'éducation, la formation, la sensibilisation. Toutes deux proposent aussi des modes alternatifs de satisfaction des besoins sociaux, et s'interrogent sur la question de l'intérêt général (c'est quoi le bien commun ? C'est quoi le bien-être social collectif ?) (Gendron et al., 2011).

Le développement durable suppose la recherche du bien-être collectif. La recherche du bien-être de ses membres et celui de la communauté de son territoire constituent l'essence même de la coopérative. Les coopératives, surtout agricoles, sont source de développement durable et s'inscrivent dans des initiatives de développement local. En cela, dans la mesure où une communauté de producteurs agricoles d'un territoire donné se réunissent volontairement, avec une conception organisationnelle basée sur la démocratie et la collaboration pour se développer de manière équitable et garantir le bien-être social de la communauté (Benos et al., 2016 ; Marcis et al., 2019). En effet, les coopératives, dont celles agricoles, sont favorables au renforcement et à l'accumulation du patrimoine collectif localisé, à travers les principes qui les régissent. Elles permettent une solidarité intergénérationnelle au profit des générations futures sous forme d'actifs productifs attachés à un territoire et qu'ils n'auront pas à financer. Grâce à la non-cessibilité, à l'impartageabilité de leurs réserves, les coopératives agricoles disposent des réserves qui constituent une manne de ressources financières durables et collectives. Ces réserves étant réinvesties pour leur développement, « les coopératives agricoles sont garantes de la constitution, de la préservation, du développement et de la transmissibilité de leur outil collectif et de la valeur ajoutée produite » (Cariou et al., 2006, p. 6). Parfois même une partie de ces réserves est utilisée pour soutenir des projets de développement dans la communauté. Elles ont donc un engagement à long terme dans un territoire et contribuent à son développement durable. Elles sont source de plus-value en termes d'investissement en capital sociétal et de compétences collectives pour le territoire (Cariou et al., 2006). L'absence de pression des actionnaires ou encore la faible dépendance à la performance financière permet aux coopératives d'être moins portées à rechercher la rentabilité de court terme pour privilégier les effets à long terme et l'équité intergénérationnelle. Les coopératives, par le principe de la gestion démocratique, qui donne autant de pouvoir en assemblée générale à chacun de leurs membres (une personne, une voix), s'alignent avec le principe du développement durable sur la participation, la gestion équitable et la solidarité (Michaud et Audebrand, 2014). Aussi, leur principe d'autonomie et d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et des

mouvements politiques favorise la liberté d'organisation et la gestion par les populations locales que prône le DD (Touzard et Vandame, 2009).

En somme, sur le plan théorique, les coopératives présentent plusieurs principes qui s'arriment naturellement avec ceux du DD, même si en pratique la réalité peut s'avérer tout autre.

2.6.3 Ancrage territorial des coopératives agricoles

La norme ISO 26000 définit l'ancrage territorial comme le « travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté » (Comité 21, 2010, p.1). Il peut être autrement défini par Zimmermann (2005, p. 25), comme étant la résultante « d'une dialectique firme-territoire, dans laquelle se construit une interaction, une endogénéisation réciproque, qui va fonder ou non une dynamique commune de la firme et du territoire ». Cette définition suppose que le territoire et l'entreprise se nourrissent mutuellement. Le territoire n'étant pas seulement qu'un réceptacle de l'activité économique, mais un construit, avec les entreprises ancrées qui participent à cette construction (Zimmerman, 2005).

Selon Bousquet et Barbat (2018), l'ancrage territorial repose sur la coproduction de ressources grâce à des actions communes engagées, à des investissements croisés et à des informations échangées entre entreprises et territoires. Il se base sur la prise en compte de principes communs de la convention, c'est-à-dire sur des valeurs et règles permettant de coordonner l'action collective entre l'entreprise et le territoire. Il repose également sur la prise en compte des proximités physiques, organisationnelles et institutionnelles. La proximité physique qui fait référence à l'implantation de l'entreprise au sein d'un territoire ne suffit pas pour analyser son ancrage à ce territoire (May, 2008). Il faut prendre en compte la proximité organisationnelle qui se définit à travers le lien réticulaire ou le lien contractuel de l'entreprise envers le territoire. Cette proximité permet d'accroître les possibilités d'ancrage territorial. La proximité institutionnelle, quant à elle, se définit à travers l'appartenance ou l'adhésion de l'entreprise à des groupes communs et aussi à travers l'existence de normes ou de standards communs (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

De nos jours, le succès et la compétitivité d'une entreprise ne dépendent pas seulement de ses ressources internes, mais aussi des relations que celle-ci entretient avec son environnement local. L'ancrage territorial devient donc un facteur de compétitivité pour l'entreprise permettant à cette dernière d'activer des ressources porteuses d'avantages comparatifs et d'en tirer ainsi profit de sa localisation (Fillipi et al. 2008a).

Notons que, dans cette recherche, l'ancrage territorial sera analysé du côté de l'entreprise, c'est-à-dire son identification au territoire, son engagement territorial (actions engagées par l'entreprise dans le territoire, investissements localisés), le rattachement de ses ressources et activités au territoire, etc. De toute manière, l'ancrage territorial analysé sous l'angle de l'entreprise peut se concrétiser de plusieurs façons (Persais, 2016).

Nous nous intéressons tout particulièrement aux coopératives. L'ancrage territorial reflète la valorisation et l'inscription spatiale des coopératives sur leur périmètre d'action. Les coopératives, par rapport aux autres dynamiques entrepreneuriales, ont un ancrage territorial fort avec une vocation sociale (Lafleur et Akitani, 2021). Les coopératives agricoles présentent une spécificité en ce sens qu'elles ont un double ancrage territorial du fait de l'activité agricole, qui est une activité intimement liée au territoire (par les ressources que l'agriculture mobilise et par ses produits) et du fait des statuts coopératifs. Cet ancrage peut être appréhendé à partir des éléments tels que la zone d'implantation de la coopérative agricole, qui fait référence au périmètre d'action défini à partir des statuts de la coopérative ; la localisation des adhérents se rapporte au fait que les adhérents qui sont des producteurs agricoles sont ancrés territorialement et ne se délocalisent pas, cela permet de renforcer le processus d'ancrage territorial de la coopérative. Les exploitations agricoles peuvent être difficilement délocalisables à cause de la fixité de certains facteurs de production, comme la terre et les bâtiments ; la localisation des outils (usines, entrepôts, silos, etc.), des activités de production et des services rendus aux adhérents (Fillipi et al., 2008a). En plus, il y a les investissements réalisés en faveur des activités de production ou en faveur des produits ou des services qui peut déterminer l'ancrage territorial des coopératives agricoles, parce qu'ils traduisent la volonté d'un engagement productif à long terme. L'insertion de la coopérative dans son environnement local s'inscrit aussi dans une démarche d'ancrage territorial avec des déterminants, tels que les interactions de la coopérative avec les différents acteurs locaux (ses adhérents, les pouvoirs publics, les collectivités locales, les entreprises concurrentes, les habitants), ses projets avec des universités ou des laboratoires situés dans le territoire, son insertion dans des pôles d'excellence. L'association

avec d'autres acteurs territoriaux est importante dans la construction du développement territorial. Pour terminer, l'ancrage territorial de la coopérative peut être mesuré également à travers ses engagements et ses actions en matière environnementale ou du DD (exemple : la mise en œuvre de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, de pratiques pour réduire les émissions de GES, sa promotion de SAD, etc.) (Fillipi et al., 2008a ; Fillipi et al., 2008b). C'est en cela que Pierre et Bioteau (2017) estiment aussi que la mobilisation des acteurs locaux (territorialisés) par la coopérative, ses projets de soutien à la communauté locale, ses coservices ou ses partenariats avec d'organismes sur le territoire, ses réponses territorialisées à des enjeux sur le territoire (ex. : SAD, protection de l'environnement, le foncier) sont à prendre en compte dans l'analyse de son ancrage territorial.

L'ancrage territorial peut être également analysé à partir du nombre et de la localisation des emplois créés. Les coopératives agricoles génèrent une partie importante des emplois agricoles dans le territoire (Cariou et al., 2006; Torre, 2022).

Draperie et Coroller (2015) dans leur analyse de l'ancrage territorial des coopératives, soulignent que l'action des coopératives en matière du foncier agricole peut être un déterminant important de leur ancrage territorial. L'action sur le foncier permettant, par exemple de protéger les terres agricoles contre l'extension urbaine, de favoriser l'accès et l'installation des jeunes producteurs agricoles, de faciliter le travail des producteurs agricoles.

La figure 7 offre une synthèse non exhaustive des facteurs d'ancrage territorial des coopératives agricoles relevés dans la littérature.

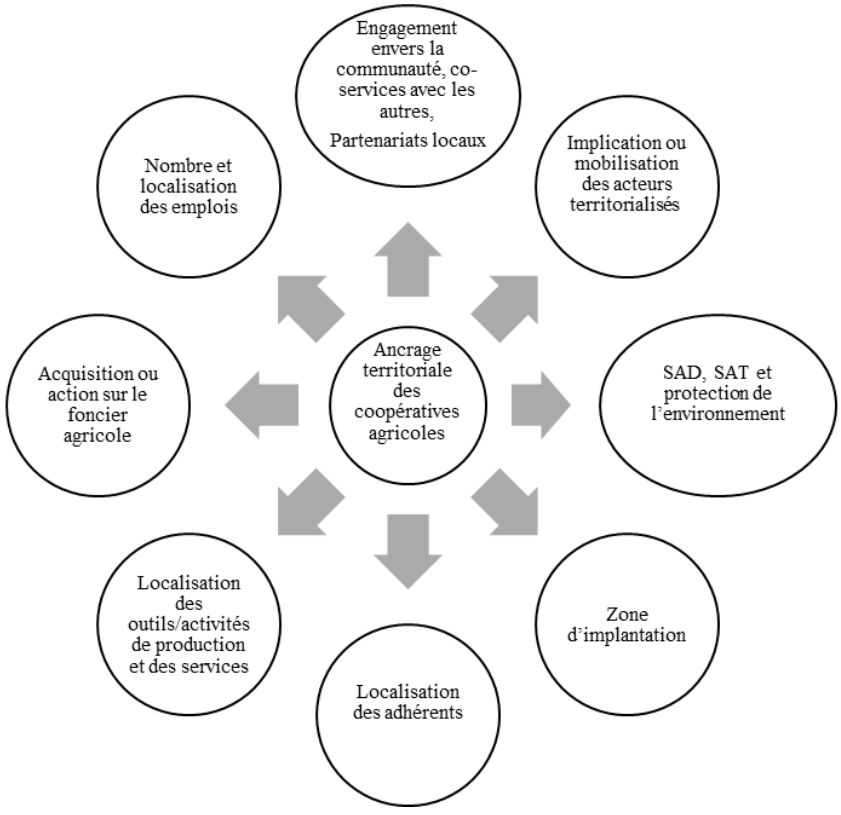

Figure 7: Facteurs d'ancrage territorial

Source : Auteure

À travers leur relation au territoire, elles vont utiliser de façon optimale et durable les ressources territoriales qui conditionnent leurs activités et celles de leurs membres et favoriser aussi la prise en compte de leurs effets sociaux, économiques et environnementaux sur le territoire (Touzard et Vandame, 2009). En d'autres termes, les coopératives ancrées dans leur territoire et préoccupées par la réponse aux besoins de leurs membres sont perçues comme naturellement garantes de pratiques éthiques et socialement responsables (Bocquet et al. 2010 ; Michaud et Audebrand, 2014). Donc, par rapport aux entreprises capitalistes, elles ont cette spécificité, à savoir leur ancrage dans un territoire qui favorise la promotion du développement durable, même si la protection de l'environnement résulte d'une démarche volontaire. Grâce au sentiment d'appartenance fort des membres à leur territoire, la coopérative, en plus de répondre à des besoins économiques et sociaux, va mener des activités en faveur de l'environnement (Bocquet et al. 2010). De même,

caractérisées par un mandat à long terme et un contrat social envers leurs membres et la communauté, les coopératives sont amenées à porter davantage attention à leur impact écologique parce qu'en cas de pressions sociales pour un comportement responsable, elles sont moins susceptibles de quitter un territoire pour fuir ces pressions (Michaud et Audebrand, 2014).

En somme, des caractéristiques, telles que la propriété collective, la gestion démocratique, l'ancrage territorial, permettent aux coopératives de se distinguer des entreprises capitalistes socialement responsables et de contribuer efficacement au DD des territoires (Michaud et Audebrand, 2014).

2.6.4 Qualité de l'engagement des producteurs agricoles membres

Pour les besoins de cette recherche, nous faisons le choix de s'appuyer sur le concept d'engagement organisationnel, parce que les coopératives agricoles s'inscrivent dans le registre des organisations. Pour cela, nous adoptons la définition de Meyer et Allen, comme « état psychologique caractérisant la relation d'un employé[19] avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membres de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991, p. 67), ainsi que la définition élargie donnée par Meyer et Herscovitch comme étant « une force qui lie un individu à un cours d'action en rapport avec une ou plusieurs cibles » (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 301). Ces cibles d'engagement pouvant être l'organisation en soi, la profession, le superviseur hiérarchique, le groupe de travail, la clientèle, etc. (Paillé, 2009 ; Vandenberghe, 2009).

L'engagement peut être analysé à travers trois dimensions selon Meyer et Allen (1991). L'engagement affectif est la participation et l'identification d'un individu à une organisation, ainsi que son attachement émotionnel à celle-ci. L'engagement de continuation est basé sur les coûts occasionnés par un éventuel départ. Finalement, l'engagement normatif représente une attitude de loyauté envers l'organisation, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à l'égard de celle-ci. Il est à noter que, dans la littérature, l'engagement de continuation peut se diviser en deux formes, dont l'une se rapporte au coût ou au sacrifice encouru en cas de départ, et l'autre au manque d'alternatives d'emploi (Bentein et al., 2000 ; Vandenberghe, 2009). En effet, l'individu affectivement engagé reste au sein de l'organisation parce qu'il le désire, celui éprouvant un

[19] Employé pouvant être remplacé par membre pour les coopératives

engagement de continuation reste parce qu'il perçoit la nécessité et celui qui est normativement engagé reste parce qu'il ressent l'obligation. Ces trois dimensions de l'engagement peuvent coexister à des degrés divers chez l'individu. Tout individu peut donc ressentir un attachement affectif, de continuation et/ou normatif envers chacune des cibles citées ci-dessus (Bentein et al., 2000 ; Vandenberghe, 2009).

Pour ce qui concerne spécifiquement l'engagement des membres des coopératives, il est abordé dans la littérature sous différents angles. De nos jours, pour pouvoir s'adapter aux évolutions économiques et assurer leur développement et survie, les coopératives développent de nouvelles stratégies allant de l'intégration verticale et parfois même à l'internationalisation. L'intégration verticale dans le but de valoriser les produits de leurs membres et de réduire le coût des approvisionnements, se traduit par une diversification de leurs activités en amont des exploitations agricoles, et en créant des industries de transformation en aval. Aussi, pour être capables de développer un pouvoir de marché leur permettant de défendre des prix et des marges de bénéfice pour leurs membres, les coopératives agricoles peuvent se lancer dans une logique de concentration, à travers notamment des fusions-acquisitions en vue d'atteindre une taille critique (Filippi et al., 2008c ; Barraud-Didier et Henninger, 2009). De plus, pour pouvoir écouler les volumes croissants de leur production, les coopératives agricoles vont au-delà des marchés de leur territoire qui sont le plus souvent inondés des produits des géants de l'agroalimentaire et de la grande distribution. Mais, la mise en place de ces stratégies de restructuration et concentration des coopératives (un agrandissement de leur taille et complexification de celles-ci) n'est pas toujours sans conséquence sur la relation adhérent-coopérative (Barraud-Didier et Henninger, 2009 ; Barraud-Didier et al. 2012).

Comme le mentionne Barraud-Didier et al. (2014), les coopératives agricoles, en tant qu'organismes créés par les producteurs agricoles, n'ont pas d'existence sans la participation active de leurs membres. Leur survie à long terme est donc tributaire de la participation active et de la satisfaction de leurs membres. Comme membre d'une coopérative agricole, la participation du producteur agricole revêt une double forme d'engagement à l'égard de la coopérative. D'une part, il s'engage en tant que coopérateur en participant économiquement à la vie de la coopérative à travers l'utilisation de ses services et en lui livrant une partie ou toute sa production. D'autre part, il s'engage en tant qu'associé en souscrivant aux parts sociales de la coopérative et en participant à son gouvernement (Laughrea et al., 2018).

En effet, en fonction du degré d'engagement, des auteurs comme Cariou (2003) distinguent deux profils types de producteurs agricoles. Ceux motivés par la solidarité et la défense collective des intérêts et ceux en revanche motivés par la performance individuelle et la réussite financière. Barraud-Didier et Henninger (2009) quant à eux, font la distinction entre les producteurs agricoles infidèles, neutres et fidèles. Pour les infidèles, « la coopérative est une structure parmi d'autres leur permettant de mettre sur le marché leurs céréales et d'acheter leurs intrants. Ils n'hésitent pas à mettre en concurrence leur coopérative avec d'autres ou des négociants privés » (Barraud-Didier et Henninger, 2009, p.51). Les neutres sont des producteurs agricoles qui n'ont pas un comportement tranché en matière de fidélité envers leur coopérative. Les fidèles sont des producteurs agricoles qui ont un comportement à l'opposé des infidèles. Ils considèrent la coopérative comme un partenaire exclusif, donc effectuent pratiquement toutes leurs transactions (vente et achat) avec leur coopérative. Laughrea et al. (2018), distinguent quatre types de producteurs membres dans une coopérative, en faisant le croisement entre le niveau d'engagement envers leur coopérative et les bénéfices personnels attendus de cette dernière (la coopérative). Les membres qualifiés d'utilisateurs sont ceux qui adhèrent à la coopérative seulement pour les bénéfices personnels que cette dernière peut leur procurer (engagement faible, bénéfices personnels importants). Leur niveau d'engagement envers la coopérative est faible et fragile. Les membres pouvant être qualifiés de fantômes parce qu'ils adhèrent uniquement à la coopérative par solidarité et n'ont jamais eu réellement besoin des services de celle-ci (engagement faible, bénéfices personnels minimes). Ce type de membre à un niveau d'engagement variable envers la coopérative. Ceux qualifiés d'entrepreneurs sociaux sont des membres fortement impliqués dans le projet de coopération, mais ne retirant que peu de bénéfices personnels (engagement fort, bénéfices personnels minimes). L'engagement de ces derniers dans la coopérative est beaucoup plus pour des préoccupations d'ordre sociales. Les membres engagés sont ceux qui ont un intérêt économique fort envers la coopérative et un fort niveau d'engagement envers celle-ci (engagement fort, bénéfices personnels importants). Dans cette recherche nous opterons pour la distinction faite par Barraud-Didier et Henninger (2009), qui à notre connaissance, est moins complexe et plus facile d'identification.

Toutefois, des facteurs tels que l'innovation en matière de pratiques agricoles, le déploiement d'activités d'information, de formation, de consultation et de conseil auprès des membres sont essentiels pour maintenir l'engagement coopératif et mettre en œuvre des stratégies conformes à la mission de service aux

producteurs agricoles. Plusieurs études le démontrent (Barraud-Didier et coll., 2014 ; Bareille et coll., 2017 ; Guillotte et coll., 2019). Cependant, il est important de noter que l'engagement des membres peut diminuer lorsque les coopératives agroalimentaires deviennent trop grandes. Le sentiment d'appartenance et d'attachement des membres est important pour leur engagement. Or, l'accroissement continuel et la complexification de la taille des coopératives agricoles ou agroalimentaires ont tendance à générer chez les producteurs agricoles membres un sentiment d'insatisfaction et d'éloignement des centres de décisions. Ils ont des difficultés à se retrouver dans la nouvelle organisation, se sentent peu associés aux décisions stratégiques et perdus dans la masse (Barraud-Didier et al., 2014 ; Muller et Tanguy, 2019).

La taille de la coopérative est un facteur important dans l'analyse du niveau d'engagement des adhérents envers la coopérative. Il existerait donc une taille optimale pour une coopérative. En outre, plus la coopérative grandit, plus elle devient complexe avec une composition de producteurs agricoles plus hétérogène. L'hétérogénéité des membres varie notamment en fonction des différences dans l'engagement et de leur motivation. Aussi, leur niveau d'engagement serait fonction des facteurs liés à l'exploitation agricole (site d'exploitation, taille d'exploitation, possibilité de stockage à la ferme, etc.) et au producteur agricole (son revenu, son revenu localisé dans la coopérative, son expérience, son attitude face au risque, son éducation, son âge, le type ou la qualité des produits qu'il livre à la coopérative, son caractère entrepreneurial plus ou moins marqué). Toutes ces variables occasionnent des différences de préférences des membres quant aux objectifs, stratégies et structures organisationnelles des coopératives, de même qu'en ce qui concerne la répartition des droits de revenu résiduels et des droits de contrôle. Cela peut entraîner des coûts importants pour la prise de décision collective et la coordination, ainsi qu'un impact négatif sur la performance de la coopérative. (Barraud-Didier et al., 2014 ; Guillotte et al., 2019).

En outre, ce que font généralement les coopératives pour faire face à l'hétérogénéité de leurs membres, c'est de mettre en place des mécanismes spécifiques de décisions collectives différents de ce qui prévaut en gouvernance démocratique (*une personne, une voix*), par exemple, privilégier un système de vote à la majorité. Ce qui peut conduire à des décisions inefficaces, car n'étant pas représentative de l'ensemble des membres. Avec l'augmentation de la taille et de la complexité de la coopérative, il peut arriver aussi que certains producteurs agricoles membres s'associent pour influencer les décisions en faveur de leurs propres intérêts.

Cela peut entraîner une influence et un contrôle de la coopérative par quelques producteurs agricoles membres, mettant en péril la survie de la coopérative. En plus, la façon dont une coopérative conjugue ses stratégies de croissance et la préservation de son modèle coopératif est importante pour son succès (Barraud-Didier et al., 2014 ; Höhler et Kühl, 2018 ; Guillotte et al., 2019).

Des risques de comportement opportunistes de certains membres sont à déplorer aussi quand la coopérative grandit et se complexifie. Ce qui implique par la même occasion des coûts d'agence (ex. : coûts de surveillance supportés pour limiter les comportements opportunistes, les coûts de motivation engagés pour orienter le comportement des agents) de plus en plus élevés pour la coopérative au fur et à mesure de son agrandissement. L'augmentation des coûts d'agence peut réduire la compétitivité de la coopérative (Draperie et Coroller, 2015). Cela est aussi explicable à travers la théorie de l'action collective d'Olson, qui propose une réduction de la taille des grands groupes en de petits groupes dans le but de renforcer l'action collective, parce que, dans les grands groupes, les individus sont enclins à maximiser leur bien-être personnel au détriment de leurs objectifs communs. En revanche, dans les petits groupes, l'action collective est possible parce que les individus ont suffisamment d'intérêt personnel dans l'atteinte d'un objectif collectif. Donc, les intérêts d'un membre qui bénéficie d'un bien collectif produit par le groupe sont donc affectés par l'augmentation du nombre de personnes qui vont bénéficier de ce bien. Ses intérêts pour l'action collective sont affectés parce que les fruits qu'il retire de l'action collective se retrouvent être dilués par l'augmentation du nombre de bénéficiaires. Cela pouvant conduire ce dernier à un comportement de passager clandestin (Olson, 1965 ; Fillipi et Cook, 2023).

Dans cette recherche, à l'instar de Barraud-Didier et Henninger (2009), le niveau d'engagement ou de fidélité de l'adhérent sera estimé à travers la part des ventes effectuées à la coopérative, la part des approvisionnements achetés à celle-ci (semence, engrais, etc.) ou la part des services de la coopérative utilisée (services-conseils, mis à disposition de machine, etc.). À cela nous ajouterons sa participation à la gouvernance de la coopérative. Nous retiendrons, comme Barraud-Didier et Henninger, (2009) ; Barraud-Didier et al. (2014), les facteurs ci-dessous comme exerçant une influence sur le niveau d'engagement. Il y a les facteurs liés à l'exploitation agricole et au producteur agricole (comme mentionné plus haut dans la complexité de la coopérative), ainsi que les facteurs liés à la coopérative elle-même (la taille de la coopérative, l'ancienneté des

dirigeants, le taux de roulement de l'équipe de direction, le leadership des dirigeants). Le niveau d'engagement du producteur agricole peut également être analysé au regard de la dimension de l'implication de ce dernier. On en distingue quatre composantes de l'implication selon Barraud-Didier et al. (2014). Il y a sa composante affective qui fait référence au niveau d'attachement émotionnel de l'adhérent (ce dernier reste dans la coopérative parce qu'il le souhaite) ; sa composante calculée qui est relative à la prise des coûts liés au départ de la coopérative (ce dernier reste parce qu'il gagne) ; sa composante normative qui se réfère au devoir moral, au sentiment d'obligation de l'adhérent de rester dans la coopérative ; et l'internalisation qui se rapporte à l'adéquation entre les valeurs individuelles du membre et celles de la coopérative. Quant à la confiance qui fait autant partie des facteurs d'influence, dans une coopérative, il faut distinguer la confiance dans les dirigeants des coopératives (le conseil d'administration) et la confiance du membre envers les dirigeants gestionnaires. Cette confiance aux dirigeants est fonction de leur compétence, de leur intégrité, de la communication et du respect des dirigeants envers les membres. L'honnêteté, la sincérité, le respect des promesses, l'information et la communication régulière, en plus de la compétence, permettent de bâtir de solide relation de confiance entre dirigeants et membres.

Une distinction est aussi à faire entre les membres de première génération et ceux de deuxième génération (les nouveaux coopérateurs). Comme le disent Barraud-Didier et Henninger, « les adhérents de première génération adhéraient à la coopérative locale pour la totalité de leur production. Aujourd'hui, ils adoptent des comportements beaucoup plus opportunistes et, bien qu'adhérents d'une coopérative, n'hésitent pas à rechercher l'offre la plus avantageuse » (Barraud-Didier et Henninger, 2009, p.47). La nouvelle génération de producteurs agricoles, généralement plus éduqués, mieux formés, avec des compétences diverses, a plus tendance à développer des stratégies de commercialisation indépendantes. Ces producteurs agricoles vont parfois mettre en concurrence leur coopérative avec d'autres ou des négociants privés. Des conflits intergénérationnels peuvent aussi survenir dans la coopérative. Les membres de la première génération peuvent en effet craindre un comportement opportuniste de la part des nouveaux arrivants. Cela pouvant conduire à un moindre effort d'investissement de la part de ceux de la première génération dans la coopérative (Rey et Tirole, 2007).

Tableau 4: Résumé non exhaustif de la mesure du niveau d'engagement des producteurs agricoles et des facteurs d'influence au sein d'une coopérative agricole

Mesure du niveau d'engagement des producteurs agricoles	**Facteurs d'influence**
- Part des ventes effectuées à la coopérative - Part des approvisionnements achetés à la coopérative ou la part utilisée des services de la coopérative - Participation à la gouvernance de la coopérative (présence à l'assemblée générale, présence à l'élection des élus du conseil d'administration, appartenance à des commissions, membre du conseil d'administration, etc.)	- **Facteurs liés à la coopérative** : la taille, l'ancienneté des dirigeants, la rotation de l'équipe dirigeante, le leadership des dirigeants, le déploiement d'un support technique, d'activités d'information, de formation, de consultation et de services-conseils. - **Facteurs d'implication** : implication affective, calculée, normative, adéquation entre valeurs - **Facteurs de confiance aux dirigeants** : compétence des dirigeants, intégrité, respect, communication - **Facteurs liés l'exploitation agricole** : site de l'exploitation, taille de l'exploitation, possibilité de stockage à la ferme - **Facteurs liés au producteur agricole** : revenu, revenu localisé dans la coopérative, expérience, attitude face au risque, éducation, âge, type ou qualité des produits qu'il livre à la coopérative, caractère entrepreneurial

Source : Auteure, inspirée de Barraud-Didier et Henninger, (2009) ; Barraud-Didier et al., (2014)

En résumé, les coopératives agricoles sont vues à travers la littérature concernant le développement territorial comme des initiatives locales, des acteurs de production et de gouvernance territoriale. Elles peuvent contribuer au DD de leur territoire à travers l'arrimage de leurs principes avec ceux du DD et à travers leur double ancrage territorial. Cependant, la qualité d'engagement de leur membre est importante pour leur pérennité et, par conséquent pour leur contribution au développement durable de leur territoire.

2.7 Concepts en lien avec la contribution des coopératives au développement durable de leur territoire

Différents concepts se dégagent des canaux de contribution au développement territorial durable par la coopérative agricole. Certains d'entre eux peuvent se traduire en éléments concrets pour évaluer cette contribution. C'est à cet effet que nous nous attardons sur le concept de partenariat local en plus de celui de système alimentaire durable et territorialisé qui englobe l'agriculture durable et les circuits courts d'approvisionnement.

2.7.1 Système alimentaire durable et système alimentaire territorialisé

Malassis (1994) définit un système alimentaire comme « la façon dont les hommes s'organisent dans l'espace et dans le temps pour obtenir et consommer leur nourriture ». Selon Mundler & Criner (2016, p. 77) et Boulianne et al. (2021), il englobe « tous les facteurs impliqués dans la production alimentaire, la transformation, la distribution, l'entreposage, la consommation et la gestion des déchets, ainsi que les produits (intrants et extrants), les acteurs (producteurs, transformateurs, distributeurs, grossistes, consommateurs, régulateurs) et les modes de coordination mobilisés par le marché, les standards ou l'État ». L'analyse du système alimentaire suppose donc de tenir compte à la fois de tous les acteurs, les facteurs impliqués dans la production, la transformation, la distribution et la consommation de produits alimentaires, la gestion des matières résiduelles, ainsi que de tenir compte des modes de coordination.

Il existe de nombreux systèmes alimentaires dans le monde, mais, pour simplifier, distinguons le système alimentaire conventionnel, qualifié de système agroalimentaire mondialisé et industrialisé, et les systèmes alimentaires alternatifs. Les systèmes alimentaires alternatifs ont émergé en réponse aux nombreux enjeux du système conventionnel et proposent la redéfinition et la promotion des modes de production, d'échange et de consommation porteurs de qualités éthiques assez diverses et considérées alternatives. Ils reposent sur de nouvelles alliances entre producteurs, consommateurs et organisations de la société civile. Ils rendent possible le développement de nouvelles pratiques d'approvisionnement alimentaire qui sont plus en adéquation avec les valeurs, les normes et les besoins des acteurs. Ils se caractérisent aussi par leur capacité à resituer socialement et spatialement l'alimentation (Brisebois et Audet, 2018).

Parmi les systèmes alimentaires alternatifs se dénombrent les SAD qui s'inscrivent dans la logique du développement durable et les SAT qui s'inscrivent aussi dans la logique de mise en place des systèmes alimentaires durables au sein des territoires.

Selon le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition HLPE, (2014, p. 31) « un système alimentaire durable est un système alimentaire qui garantit à chacun la sécurité alimentaire et la nutrition sans compromettre les bases économiques, sociales et environnementales nécessaires à la sécurité alimentaire et à la nutrition des générations futures ». C'est une définition adaptée de près à la définition même de la notion du DD. De façon un peu plus spécifique et opérationnelle, Vivre en ville (2015, p. 1) définit un

SAD comme étant « un réseau de collaboration territorial qui intègre la production, la transformation, la distribution et la consommation de produits alimentaires ainsi que la gestion des matières résiduelles, dans le but d'accroître la santé environnementale, économique et sociale de la collectivité ». Il comprend les acteurs, les activités et les infrastructures qui soutiennent la sécurité alimentaire d'une population à travers une gouvernance alimentaire territoriale (Vivre en Ville, 2015). Il constitue une approche systémique et durable de l'alimentation, permettant d'identifier les nœuds et les leviers afin d'amener des changements durables dans les pratiques et les milieux de vie. Les interactions et les synergies existantes entre les différents maillons et secteurs du système alimentaire dans le territoire, ainsi que la transformation de l'environnement dans une optique de sécurité alimentaire et de santé de la population, sont mises en exergue dans un SAD. Un SAD s'intéresse aussi à la mise en place d'action coordonnée et intersectorielle au sein d'un territoire, afin de renforcer la dynamique locale des acteurs du système alimentaire et l'engagement des collectivités territoriales (Vivre en Ville, 2015).

Les SAD peuvent être analysés sous l'angle de l'accès physique et économique à tous à une saine alimentation ; du développement économique tel que la création d'emplois et leur pérennisation, la création et le maintien d'entreprises, la rétention de la population, des commerces et des services, etc. ; des pratiques des acteurs du système alimentaire permettant de maintenir ou d'améliorer la qualité de l'environnement ; de la résilience et de l'adaptation au changement climatique ; de la mise en valeur du territoire agricole et des paysages (Gingras et Dugré, 2022). De plus, les SAD peuvent être analysés en termes de durabilité dans les pratiques agricoles, dans les canaux de mise en marché, dans les initiatives de gestion du gaspillage alimentaire, de maintien de la santé et de la sécurité alimentaire de la population, de maintien de la vitalité économique des territoires, de valorisation des savoirs et pratiques ancrées dans des terroirs et des cultures (Boulianne et al., 2019).

Quant aux systèmes alimentaires territorialisés (SAT), ils sont un « ensemble de filières agroalimentaires répondant aux critères du développement durable, localisés dans un espace géographique de dimension régionale et coordonnés par une gouvernance territoriale » Rastoin (2016, p.13). Leur finalité est de freiner le développement hégémonique du système agroindustriel globalisé, spécialisé, concentré, financiarisé, structuré par de très grandes firmes industrielles et basé sur la production et la consommation en masse

(Rastoin, 2016). Ils cherchent une proximité entre producteurs agricoles, transformateurs et consommateurs. L'échelle territoriale offrant une proximité entre acteurs et facilitant leurs synergies, collaborations et planifications cohérentes des stratégies vers un système alimentaire durable (Boulianne et al., 2021). La consolidation des SAT étant fonction des potentiels productifs locaux, de la capacité de partenariat entre acteurs et aux dispositifs institutionnels et de gouvernance performante (Rastoin, 2016).

Les SAT se composent entre autres d'initiatives d'alimentation responsable et durable cherchant à valoriser les produits de proximité, à ancrer l'agriculture et le savoir-faire local dans le territoire. Aussi, cherchant à réduire l'empreinte écologique de la production alimentaire, à préserver et créer des emplois locaux de qualité, à mettre au point des produits de niche et à protéger la diversité agricole et alimentaire (Chaire DDSA, 2016). Ou encore, selon Rastoin (2016), les objectifs poursuivis par les initiatives de SAT peuvent se résumer sous cinq dimensions : la dimension sociale qui s'apparente à l'amélioration de la qualité totale des aliments afin de répondre aux besoins réels des consommateurs ; la dimension géographique qui fait référence à l'élaboration des produits dans des filières de proximité ; la dimension entrepreneuriale qui se rapporte au fait de privilégier une agriculture familiale et des réseaux de PME et TPE agroalimentaires, des circuits alternatifs de mise en marché et le partage de la valeur créée par une gouvernance territoriale ; la dimension technologique qui renvoie à l'invention de nouveaux modèles de production qui soient respectueux de la santé des consommateurs, intégrant une bonne gestion des ressources naturelles et une limitation des impacts environnementaux ; quant à la dimension éthique, elle fait référence à la réduction des pertes et gaspillages sur tout le long de la chaîne alimentaire.

Les SAD, tout comme les SAT, supposent entre autres d'avoir des modes de production avec notamment l'agriculture durable, de transformation, de distribution à l'exemple des circuits courts ou de proximité d'alimentation et de consommation durables, à travers les acteurs territoriaux des systèmes alimentaires.

Les coopératives agricoles peuvent être des actrices importantes pour des SAD et des SAT, notamment au sein de leur territoire d'implantation. À ce propos, les initiatives valorisant les circuits courts ou de proximité s'inscrivent dans une dynamique de durabilité des systèmes alimentaires. Cependant, comme mentionné plus haut, les producteurs agricoles se lançant dans les circuits de proximité rencontrent des défis

d'ordre logistiques, organisationnels, politiques. Les coopératives peuvent justement contribuer à relever ces défis liés à la mise en marché en circuit de proximité, parce que le regroupement en coopérative va permettre aux producteurs agricoles de mutualiser leurs ressources pour les activités de vente, de transformation et de commercialisation. En étant cet intermédiaire fonctionnant sur un mode coopératif, les coopératives agricoles mettent à la disposition de la population locale des produits locaux frais et sains venant des producteurs agricoles de la localité. Les coopératives agricoles assurent la mise en marché et parfois la transformation sur le territoire des produits de ses membres. Elles répondent donc aux demandes des produits du terroir et aux initiatives de redistribution locale (Nasr, 2021 ; Laughrea et al. 2018).

Notons que la littérature n'est pas unanime en ce qui concerne la contribution des coopératives agricoles aux circuits de proximité. Il y a ceux qui les incluent dans la typologie des circuits de proximité, tandis que d'autres les considèrent comme faisant partie du système dominant. Mais, dans cette recherche nous ferons partie de ceux qui étudient les coopératives comme pouvant contribuer aux circuits alimentaires de proximité.

En matière de pertes et de gaspillages alimentaires, même si dans les pays du nord, à l'instar du Canada (du Québec), ils interviennent majoritairement au niveau de la distribution et de la restauration domestique et hors foyer, n'en reste qu'ils sont observables tout au long de la chaîne alimentaire. Les coopératives agricoles peuvent contribuer à la réduction des pertes et du gaspillage alimentaire[20]. Les causes des pertes alimentaires sont multiples depuis la production à la consommation. Sur les sites d'exploitation agricole, les contaminations fongiques, les attaques des ravageurs, les infestations parasitaires, les modes d'élimination inadéquats des plantes contaminées, l'usage inadéquat des nutriments culturaux, la qualité et les variétés de grains utilisés, peuvent affecter les pertes culturales, la durée de conservation et la qualité des aliments. Cependant, grâce aux conseils techniques et de gestion que la coopérative met à la disposition de ses membres, ces derniers peuvent être à l'abri de ces problèmes. Aussi, l'absence d'équipement de transport adapté, l'absence d'équipement de transformation adaptée et à proximité, l'absence d'installations de stockage appropriées peuvent entraîner des pertes alimentaires. Mais grâce à la coopérative qui permet une mutualisation des moyens, les producteurs

[20] Les pertes alimentaires se produisent de la post-récolte jusqu'au niveau de la vente au détail, mais non compris. Le gaspillage alimentaire quant à lui se produit au niveau de la vente au détail, des services alimentaires et des consommateurs (Parfitt et al., 2010).

agricoles disposent des moyens adaptés et adéquats pour éviter les pertes et gaspillages alimentaires pouvant survenir lors du transport des produits agricoles, de la transformation, du stockage et de la distribution des aliments (Mishra et al., 2018).

En analysant le gaspillage alimentaire sous l'angle de l'offre et de la demande de produits alimentaires, il survient lorsque la production excède la demande. Les producteurs agricoles dans leur planification peuvent parfois produire en quantité plus importante que nécessaire. Aussi, certains produits sont refusés par les supermarchés parce que ne respectant pas des normes de qualité rigoureuses concernant le poids, la taille, la forme et l'aspect des produits des récoltes. Toutefois, une coopérative peut permettre à ses membres de réduire les risques liés à la surproduction grâce à une compensation entre cultures excédentaires et pénuries constatées dans certaines exploitations (Stuart, 2009, cité dans FAO, 2012).

Les coopératives agricoles jouent un rôle bénéfique pour la sécurité alimentaire dans le territoire (Michaud, 2011). Comme mentionné plus haut, les coopératives à l'instar des coopératives agricoles, contribuent au maintien de la vitalité économique des territoires, des savoirs et pratiques ancrés dans des terroirs et des cultures (création d'emploi, le nombre de personne membre, taux de survie supérieur, développement de l'économie de proximité, etc.)

Les coopératives agricoles, en s'inscrivant aussi dans une perspective des systèmes alimentaires territorialisés, sont plus résilientes et porteuses de diversité alimentaire. L'étude menée par la Chaire DDSA (2016) sur les systèmes alimentaires territorialisés au Québec (SAT), montre une forte présence des EÉS, dont les coopératives, en tant qu'actrices des SAT. Les coopératives sont actrices dans les maillons des SAT concernant notamment la production agricole et de semences, la transformation et la distribution alimentaire. Par ailleurs, l'étude a aussi mis en exergue les énormes impacts des initiatives des SAT, dont se dénombre des coopératives : les impacts sociaux, tels que la contribution au maintien et à la création d'emplois, la création et renforcement du lien social, l'amélioration de la santé par une alimentation saine, l'aide et l'insertion de personnes en difficulté ; les impacts environnementaux, comme la décarbonisation des chaînes agroalimentaires, la conservation de la biodiversité, la réduction du gaspillage alimentaire ; les impacts culturels comme la contribution au maintien ou au développement des patrimoines alimentaires, la valorisation du patrimoine naturel et de la diversité des paysages, la valorisation du patrimoine technique. Comme le

mentionnent aussi Meybeck et al. (2017), les systèmes agricoles et alimentaires territoriaux favorisent la conservation des ressources naturelles et le maintien de la diversité biologique. De plus, la pandémie de la COVID-19, qui a fragilisé et entraîné une rupture dans les systèmes mondiaux d'approvisionnement alimentaire, a révélé qu'il est plus que jamais nécessaire de compter sur des systèmes alimentaires territorialisés, qui sont plus résistants aux chocs mondiaux et locaux.

Les coopératives agricoles permettent en quelque sorte la reconnexion des enjeux agricoles et alimentaires au sein d'un territoire, qui jadis étaient dissociés avec le processus de modernisation agricole. Les filières agricoles utilisent des ressources des territoires, mais, avec la modernisation agricole, n'y opèrent le plus souvent qu'une partie de leur activité et ne se soucient pas toujours de leur impact local, environnemental et socio-économique (Madelrieux et al., 2017). Toutefois, les coopératives agricoles, par leur ancrage et dépendance au territoire, pour la production et la valorisation des produits agricoles, sont soucieuses de ces enjeux. De ce fait, elles rendent possibles la mise en réseau des acteurs et des activités agricoles, qui permet de construire localement une économie de proximité autour des produits agricoles et alimentaires de consommation courante, génératrice de bénéfices individuels et collectifs, sans une augmentation significative des prix de vente au consommateur (Lamine et Chiffoleau, 2016). Elles jouent aussi un rôle non négligeable dans la durabilité économique des exploitations agricoles (Candemir et al., 2021).

Dans le contexte actuel marqué par le changement climatique, l'adoption de nouvelles pratiques (ou technologies) agricoles durables et résilientes par les producteurs agricoles est une nécessité pour que l'agriculture soit une solution à la lutte contre le changement climatique. La transition vers des pratiques agricoles plus durables est d'autant plus facile pour le producteur agricole si ce dernier est accompagné et impliqué dans une dynamique collective. Les coopératives agricoles, soucieuses des enjeux environnementaux dans le territoire, favorisent et incitent l'adoption par ses membres de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Par exemple, les membres qui ont des préoccupations concernant la rentabilité économique des pratiques plus écologiques, les coopératives à travers des outils d'aide à la décision peuvent répondre à leurs préoccupations en apportant la preuve que des pratiques plus durables permettent de réduire les impacts environnementaux et les coûts de production. Aussi, les coopératives peuvent fournir de la formation, de l'information, de l'accompagnement, des conseils techniques à leurs membres pour les aider à adopter des

pratiques agricoles durables. De plus, les coopératives peuvent mettre à disposition de matériel spécifique adapté pour des pratiques agricoles durables (Musson et Rousselière, 2018; Bianco et al., 2019). D'un autre côté, en incitant à adopter des pratiques plus durables, cela peut servir à la coopérative de se positionner stratégiquement et concurrentiellement en matière de commercialisation de produits alimentaires issus de l'agriculture durable. Comme le mentionne Michaud (2010), l'usage de pratiques agricoles durables sert d'outil de marketing pour les produits de la coopérative.

En somme, même si elles ont été mises en place par les producteurs agricoles pour mettre en commun leurs moyens et accroître leur pouvoir de négociation sur les marchés, les coopératives agricoles peuvent donc être un outil pour des systèmes alimentaires durables et pour le développement de mesures agroenvironnementales.

À noter que système alimentaire durable et agriculture durable sont étroitement liés. L'agriculture durable, en étant un système de production durable ou en étant un ensemble de pratiques agricoles durables, garantit la production d'aliments sains et nutritifs tout en minimisant les impacts environnementaux dans la production. Un système alimentaire durable de son côté s'assure que les aliments produits soient accessibles à tous, tout en garantissant la durabilité économique et sociale de la production alimentaire. La figure 8 résume ce qu'implique un système alimentaire territorialisé et durable

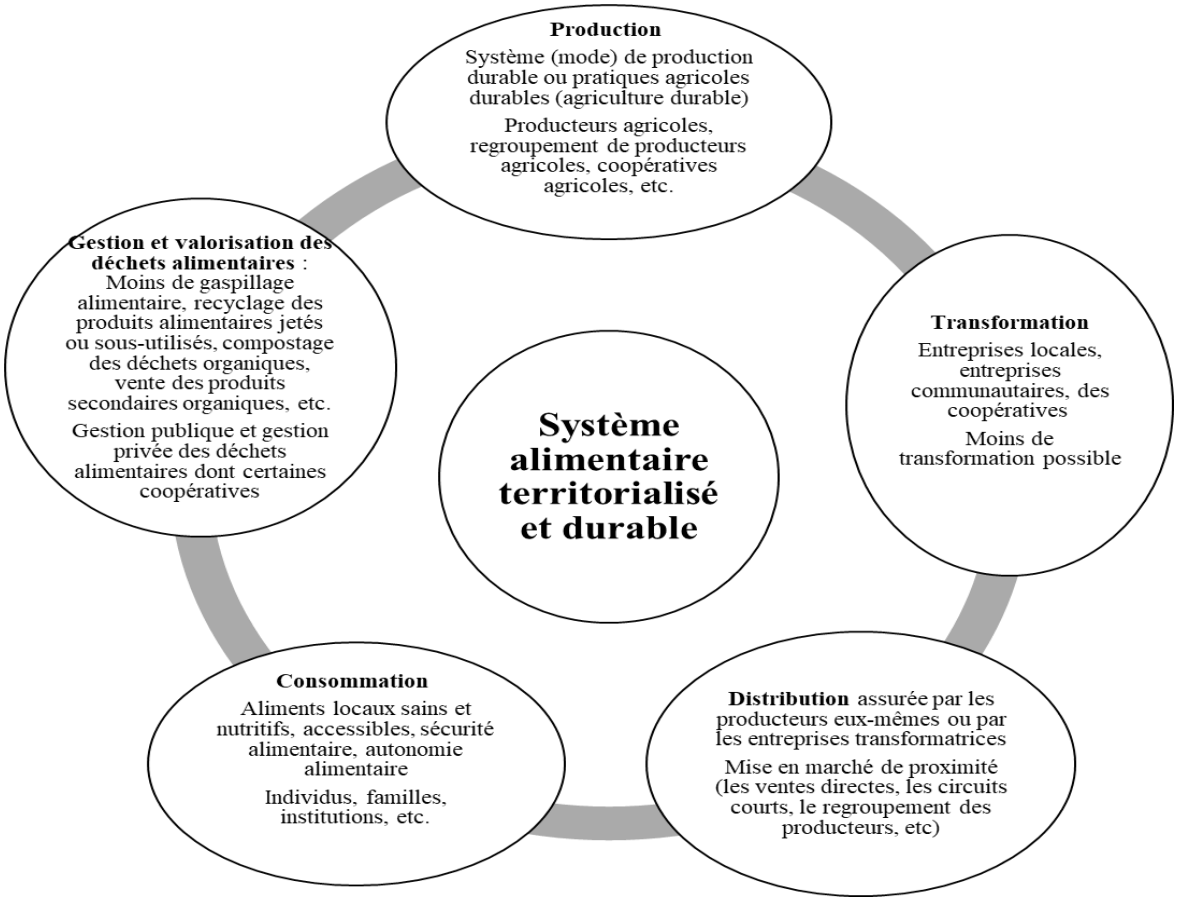

Figure 8: Système alimentaire territorialisé et durable

Source : Auteure

2.7.2 Agriculture durable

L'agriculture durable au sens simple du terme est une agriculture qui contribue au développement durable. En d'autres termes, c'est une agriculture qui contribue à un équilibre entre les sphères économique, social et environnemental, faisant référence au trépied sur lequel repose le concept du développement durable (Lacasse et Perron, 2016 ; Lairez et al., 2016). Elle ne correspond pas à un label, ni ne repose sur un cahier de charge précis, mais s'apparente à « une démarche dans laquelle chacun peut s'inscrire afin de tendre vers un modèle en accord avec les trois piliers du développement durable, et ainsi minimiser les impacts négatifs de l'agriculture sur les individus et la planète » (Avise, 2022a). Contrairement à l'agriculture biologique, l'agriculture durable ne se limite pas aux seules questions environnementales. Toutefois, l'agriculture

biologique peut relever de l'agriculture durable dans la mesure où elle intègre les dimensions sociale et économique en plus de la dimension environnementale. Toutes les exploitations agricoles durables ne sont pas en agriculture biologique (Avise, 2022a).

Comme le développement durable en lui-même repose sur des interprétations variées, il n'existe pas non plus une définition précise du concept d'agriculture durable. Au niveau international, la FAO (2022) définit l'agriculture durable à travers les objectifs que celle-ci doit atteindre.

> i)L'agriculture durable doit favoriser des écosystèmes sains et une gestion durable de la terre, de l'eau et des ressources naturelles, tout en garantissant une sécurité alimentaire mondiale ; ii) Pour être durable, l'agriculture doit répondre aux besoins des générations présentes et futures quant aux produits et aux services, tout en garantissant une rentabilité, une santé environnementale, et une équité sociale et économique ; iii) La transition globale vers une alimentation et une agriculture durable requiert d'importantes améliorations en ce qui concerne l'efficacité de l'usage des ressources, la protection de l'environnement et la résilience des systèmes ; iv) Une agriculture durable requiert un système de gouvernance globale, dont les politiques et régimes commerciaux promeuvent la sécurité alimentaire, et, dont les politiques agricoles soient revues en vue de renforcer les marchés agricoles locaux et régionaux.

Lairez et collaborateurs, quant à eux, la définissent comme désignant « un ensemble de pratiques qui permettent à un système de production de satisfaire, dans la durée, aux conditions d'amélioration de la qualité de vie des populations et de préservation des écosystèmes. Elle ne désigne pas un état stable, mais un processus dynamique résultant de pratiques et une direction vers laquelle il faut tendre. » (Lairez et al., 2016, p. 27). Ou encore Zahm et collaborateurs qui définissent l'agriculture durable comme :

> Une agriculture écologiquement saine, économiquement viable, socialement juste et humaine, qui contribue d'une part à la durabilité du territoire dans laquelle elle s'ancre par la multifonctionnalité de ses activités et d'autre part à la fourniture de services environnementaux globaux qui répondent aux enjeux non territorialisés du développement durable. (Zahm et al., 2015, p. 118)

L'agriculture durable, à travers des pratiques agricoles durables, cherche à répondre aux nombreux défis environnementaux et sociaux tout en cherchant à contribuer au développement économique des territoires. Pour ce faire, elle vise à promouvoir des systèmes de production respectueux de l'environnement en développant des modes de production qui restaurent ou enrichissent la qualité des sols, la biodiversité, parce qu'elle les considère comme un patrimoine collectif qui doit être préservé et transmis aux générations futures. Avec la limitation de l'utilisation des engrais et pesticides que prône l'agriculture durable, ainsi que l'utilisation de méthodes naturelles, cela permet de limiter la pollution de l'air, de l'eau et du sol et le respect de l'équilibre

des écosystèmes vivants. À travers la multiplicité des variétés cultivées, encouragées dans le cadre de l'agriculture durable, la production agricole favorise une diversité génétique, donc un soutien à la biodiversité (Avise 2022b). Elle vise aussi à améliorer les conditions de travail et de vie des producteurs, à rapprocher les consommateurs et les paysans. L'agriculture durable encourage les productions plus denses, multi-espèces sur des plus petites surfaces, donc limite les investissements onéreux et risqués. La vente directe est également valorisée, donc elle permet une plus juste rémunération des producteurs agricoles. L'agriculture durable s'inscrit dans une logique de reterritorialisation de l'alimentation à travers le développement des circuits de proximité et la reconnexion des systèmes de distribution alimentaire dans le territoire de production. En matière de contribution au dynamisme du développement économique des territoires, l'agriculture durable ancrée sur le territoire et pensée de façon systémique permet de créer des liens entre les producteurs agricoles et les acteurs non agricoles au sein du territoire. Par exemple, la limitation du recours aux machines et produits chimiques, l'agriculture durable entraîne la création d'emplois locaux et le développement de fermes agricoles à taille humaine mieux ancrées dans le territoire (Avise, 2022b).

Au Québec, l'ordre des agronomes du Québec (OAQ) la définissait dès 1991 comme « une agriculture respectueuse de l'environnement, qui produit de façon sécuritaire, des aliments sains et nutritifs, tout en maintenant le secteur économiquement viable, concurrentiel et en harmonie avec les industries et les secteurs connexes ». Cependant, pour mieux l'adapter à la réalité d'aujourd'hui, en 2005, l'Ordre la redéfinit comme une agriculture innovante qui pourvoit aux besoins en produits et services de qualités des générations actuelles et futures, dans le respect des écosystèmes, le bien-être de tous ses acteurs, dans l'harmonie avec la société tout en favorisant sa vitalité économique. L'agriculture durable comme une agriculture innovante se traduit par des pratiques agricoles qui s'adaptent à l'environnement et qui adhèrent aux changements, aux connaissances scientifiques et aux nouvelles technologies. L'offre de produits pour subvenir aux besoins des générations actuelles et futures fait référence à l'offre de produits alimentaires, mais aussi de produits comme les fibres textiles et les plantes ornementales. L'offre de services aux générations actuelles et futures renvoie à l'offre de services écologiques, l'agrotourisme, la captation du carbone, l'horticulture ornementale et l'occupation du territoire. Le respect des écosystèmes désigne le respect des milieux d'interaction entre les organismes vivants et non vivants, comme l'eau, le sol et l'air. Assurer le bien-être de tous les acteurs impliqués se réfère au bien-être physique et mental des exploitants agricoles, des travailleurs du secteur, des consommateurs, mais aussi

celui des animaux d'élevage et des organismes vivants qui occupent le territoire agricole. L'harmonie avec la société renvoie au fait que l'agriculture soit une composante de la société et doit ainsi se pratiquer en accord avec celle-ci (OAQ, 2022).

En somme, au regard des nombreuses définitions de l'agriculture durable, elle demeure un concept abstrait, équivoque, imprécis, malléable, comme l'est le concept de DD auquel elle se rattache. Il revient à chaque acteur de définir ce que représente pour eux l'agriculture durable (Poirier, 2014). Au regard de tout cela et pour éviter toute ambiguïté[21] entre agriculture durable et système alimentaire durable, dans cette recherche l'agriculture durable est considérée en termes simples comme l'ensemble des pratiques agricoles durables. Le système alimentaire durable englobant à la fois l'agriculture durable. La figure 9 donne un aperçu de l'approche ou de la définition de l'agriculture durable retenue dans cette recherche.

[21] Parfois même la définition de l'agriculture durable se confond avec celle d'un système alimentaire durable.

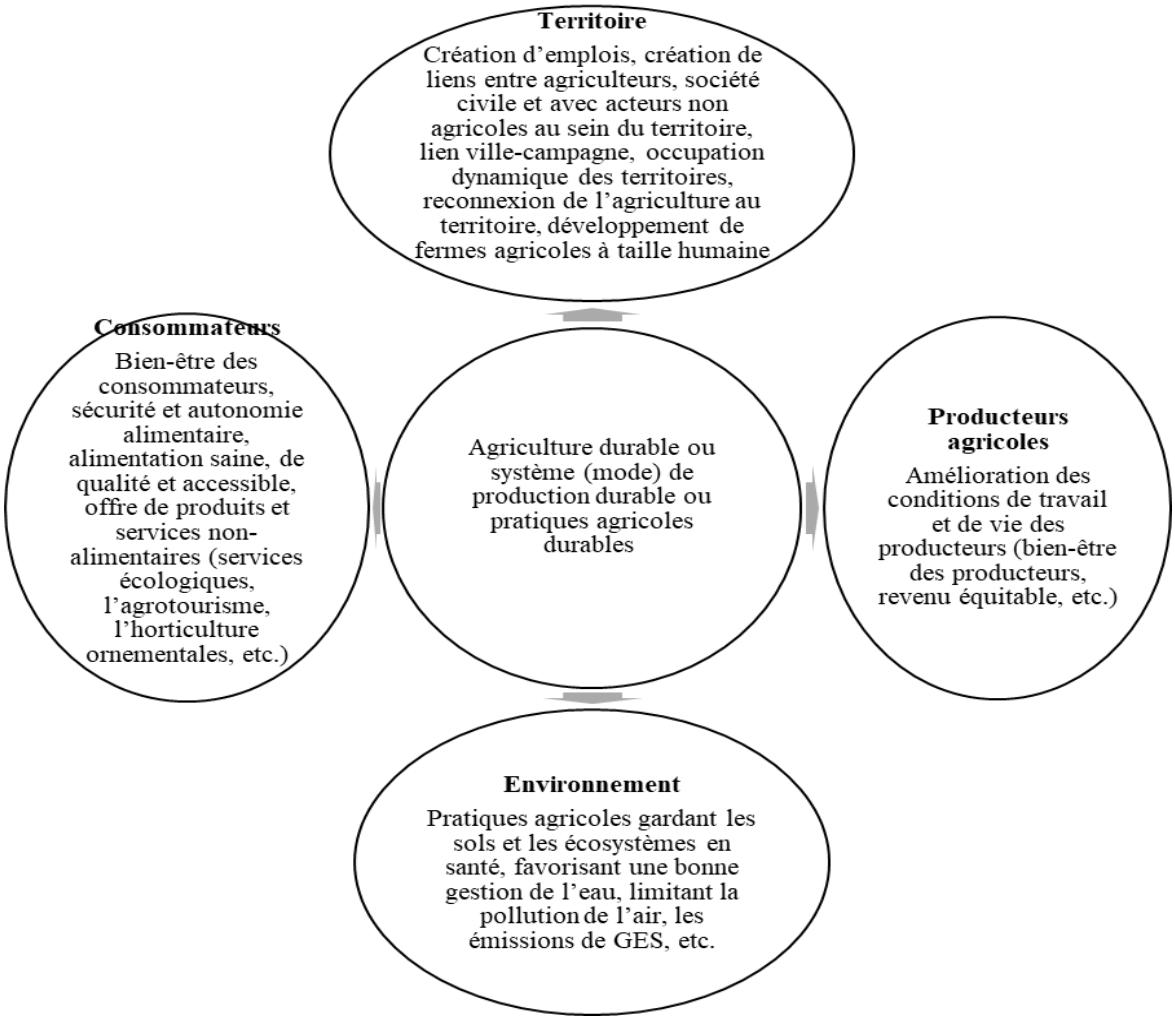

Figure 9: Approche de l'agriculture durable

Source : Auteure

L'agriculture durable revêt plusieurs visages au Québec, dont l'agriculture biologique, l'agriculture paysanne, l'agriculture régénératrice, l'agroécologie, l'agriculture avec intrants réduits, l'agriculture intégrée, l'agriculture biodynamique, la permaculture. Mais la forme d'agriculture durable la plus développée et la plus connue ces dernières années est l'agriculture biologique. D'autant plus que le SLSJ est considéré comme la première région en termes de superficie de cultures et de pâturages biologiques, il est assez difficile de parler d'agriculture durable sans évoquer l'agriculture biologique (MAPAQ, 2019).

2.7.2.1 L'agriculture biologique

En règle générale, l'agriculture biologique (AB) désigne un ensemble de méthodes de production agricole qui excluent l'utilisation d'engrais synthétiques, de pesticides et de biotechnologie. La Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique (IFOAM), en établissant quatre principes de santé, d'écologie, d'équité et de soins pour l'AB, la définit comme :

> Un système de production qui maintient et améliore la santé des sols, des écosystèmes et des personnes. Elle s'appuie sur des processus écologiques, la biodiversité et des cycles adaptés aux conditions locales, plutôt que sur l'utilisation d'intrants ayant des effets adverses. L'agriculture biologique allie tradition, innovation et science au bénéfice de l'environnement commun et promeut des relations justes et une bonne qualité de vie pour tous ceux qui y sont impliqués. (IFOAM 2008)

L'AB doit être basée sur les quatre principes généraux suivants :

> Le principe de santé – L'AB devrait soutenir et améliorer la santé des sols, des plantes, des animaux, des hommes et de la planète, comme étant un tout indivisible ; le principe d'écologie — L'AB devrait être basée sur les cycles et les systèmes écologiques vivants, s'accorder avec eux, les imiter et les aider à se maintenir; Le principe de soins – L'AB devrait être gérée de manière prudente et responsable afin de protéger la santé et le bien-être des générations actuelles et futures ainsi que l'environnement; Le principe d'équité – L'AB devrait se construire sur des relations qui assurent l'équité par rapport à l'environnement commun et aux opportunités de la vie. (Gouvernement du Canada, 2020 ; IFAOM, 2021)

La spécificité de l'AB c'est la labellisation (certification) et les normes ou les principes qu'elle doit respecter pour mériter cette appellation. Ces normes, bien qu'elles doivent s'inscrire dans la logique des normes préalablement établies par l'IFOAM, sont instaurées par le gouvernement de chaque pays et inscrites dans un cahier de charge précis. Au Canada, l'AB se définit comme :

> Un système de gestion holistique qui vise à maximiser la productivité et à favoriser la santé des diverses communautés de l'agroécosystème, notamment les organismes du sol, les végétaux, les animaux et les êtres humains. Le but premier de la production biologique est de développer des exploitations durables et respectueuses de l'environnement. » (Gouvernement du Canada, 2020)

Au Québec[22], elle se définit comme une agriculture axée sur la protection de l'environnement, le maintien de la biodiversité et le respect des cycles naturels à travers l'utilisation de ressources renouvelables, le recyclage, l'amélioration de la fertilité et de la qualité des sols, la santé et le bien-être des animaux. Les

[22] Les premiers signes de l'agriculture biologique peuvent être retracés avec la naissance du Mouvement pour l'agriculture biologique au Québec (MAB) en 1972. Le MAB regroupait des producteurs agricoles québécois qui ont pour vision l'autosuffisance alimentaire au Québec, et des consommateurs sensibles à la préservation de la santé et de l'environnement.

principales normes régissant la production et la transformation des aliments biologiques incluent l'interdiction d'utiliser des pesticides et des engrais synthétiques, l'interdiction d'utiliser des organismes génétiquement modifiés (OGM), la limitation stricte de l'utilisation d'hormones de croissance et d'antibiotiques pour le soin des animaux, l'obligation de fournir une alimentation biologique aux animaux et de favoriser leur bien-être en leur permettant de se déplacer librement, l'interdiction d'ajouter des additifs alimentaires et des agents de conservation synthétiques lors de la fabrication d'aliments transformés, et l'interdiction d'utiliser l'irradiation (Gouvernement du Québec, 2022).

Pour mériter cette appellation, tout produit agroalimentaire doit respecter non seulement le Cahier des charges de l'appellation biologique au Québec, mais aussi les normes canadiennes de production biologique. Seuls les organismes de certification accrédités par le Conseil des Appellations réservées et termes valorisants (CARTV) peuvent accorder à une entreprise la certification biologique pour ses produits. L'accréditation des organismes de certification biologique (OCB) doit être assurée nationalement par les gouvernements. Ces organismes doivent être dotés de cahiers des charges de l'appellation biologique et de procédures administratives qui répondent aux normes minimales fixées par l'IFOAM et du guide ISO 65. Ces OCB sont Ecocert Canada, Letis S. A., Organisme de certification Québec-Vrai, Pro-Cert Organic Systems Ltd., Quality Assurance International (QAI), TransCanada Organic Certification Services (TCO Cert) (Agora 2000 et CARTV 2022). En 2022, le nombre de fermes qui détiennent la certification biologique au Québec est estimé à 3000, soit environ 10% du nombre total des fermes agricoles au Québec. Ceci représente une augmentation considérable du nombre de fermes bio par rapport en 2016, qui était de 4,4% (1268 fermes certifiées biologiques), ce qui place le Québec à un rang enviable au niveau canadien en ce qui concerne la production biologique (Bibliothèque du parlement, 2020 ; gouvernement du Québec, 2022).

2.7.3 Circuits courts ou de proximité d'alimentation

Les circuits courts, considérés comme un mode de mise en marché durable, se définissent comme des modes de vente mobilisant au maximum un intermédiaire entre l'entreprise de production ou de transformation et le consommateur. Ils comprennent alors les ventes directes, c'est-à-dire les ventes qui n'ont aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur (ventes à la ferme, en tournée, à domicile, sur les marchés, etc.), ainsi que les ventes indirectes, qui comportent au plus un intermédiaire (ventes dans un marché virtuel, à

un restaurant, à une épicerie, etc.). Les circuits courts ne prennent en compte seulement que la distance relationnelle entre producteur et consommateur (Mundler, 2023).

Les circuits de proximité, quant à eux, se définissent comme :

> Des circuits de commercialisation qui mobilisent les proximités géographique et organisée entre acteurs du système alimentaire, permettant ainsi une meilleure viabilité économique pour les producteurs. Ces proximités revêtent une dimension spatiale, visant un rapprochement géographique entre consommation et production. Elles s'appuient sur une dimension fonctionnelle, visant le bon acheminement du produit du producteur jusqu'aux consommateurs via les différents acteurs du système ; elles valorisent l'interconnaissance entre ces acteurs et permettent des échanges marchands économiquement viables pour les acteurs concernés. » (Praly et al., 2014, p. 463-464)

Ils visent un rapprochement géographique et relationnel (relations sociales et échanges construits autour de l'alimentation) entre producteurs agricoles et consommateurs. Ils privilégient le rôle structurant entre producteurs et consommateurs sur le plan des interactions, tout en n'excluant pas une forme d'initiative qui associerait plus d'un intermédiaire (Mundler et Rouchier, 2016). Dans cette recherche, le terme circuit alimentaire de proximité sera privilégié parce que prenant en compte à la fois les proximités géographique et relationnelle. De toute manière, comme le disait Mundler (2023), les circuits courts et circuits alimentaires de proximité au Québec se recoupent, parce que la plupart des fermes en circuit court vendent d'abord localement.

2.7.4 Partenariat local

De nos jours, avec un recentrage des rapports sociaux de plus en plus autour du territoire, le partenariat à l'échelle locale s'impose comme une des formes sociales issues du changement social. Le nouveau concept de partenariat fut réapparu dans les années 1980 avec la montée du développement local, désignant « une sorte de nouveau contrat social qui semble s'établir entre les divers acteurs sociaux, notamment entre les gouvernements, les entreprises, les syndicats, les pouvoirs locaux et les mouvements sociaux, et ce à l'échelle locale. » (Gagnon et Klein,1991, p. 240). Il se définit aussi selon Bourque comme « une relation d'échange structurée et formalisée par un contrat ou une entente de services entre des acteurs sociaux impliqués dans une démarche convenue entre eux et visant la planification, la réalisation ou l'évaluation d'activités ou de services » Bourque (2008, p. 8). Le niveau territorial étant particulièrement important pour analyser les rapports de partenariat entre les acteurs sociaux.

Les conflits qui marquaient jadis les rapports entre les acteurs de la société capitaliste ont été remplacés par des rapports de collaboration. Avec le temps ces collaborations ont aussi pris des tournures différentes partant de la participation, de la consultation, de la concertation, puis du partenariat entre les divers acteurs sociaux engagés autour d'actions conjointes pour la réalisation de programmes et de projets de développement local (Gagnon et Klein, 1991). Le partenariat devient donc un nouveau mode de régulation des rapports sociaux à l'échelle locale, toutefois, cela n'exclut pas qu'il ait parfois des conflits dans les rapports entre les acteurs sociaux d'un territoire.

CHAPITRE 3

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Selon Bourgeois (2021), la recherche scientifique consiste en une démarche intentionnelle et systématique visant à contribuer à l'avancement des connaissances et à l'acquisition de nouvelles connaissances collectives et sociétales. Elle nous permet d'aller au-delà de nos sens en systématisant nos observations à travers une démarche de nature empirique. Elle est appliquée dans plusieurs domaines, dont les sciences naturelles et les sciences sociales. En sciences sociales, la recherche scientifique s'intéresse à l'expérience humaine individuelle ou collective. Elle cherche à faire avancer les connaissances, soit en établissant une relation causale entre deux variables, ou une corrélation entre deux ou plusieurs variables, soit par la description des phénomènes sociaux, leur contexte, leurs effets et composantes, et cela via la collecte et l'analyse d'informations à l'aide de plusieurs méthodes et d'instruments pour répondre à une question factuelle.

La recherche scientifique suit généralement les étapes telles que :

> 1) la détermination du problème ou de la question de recherche à partir des écrits ou d'observations, accompagnée d'une ou de plusieurs hypothèses et d'un cadre théorique ; 2) l'élaboration d'une approche méthodologique et des instruments de collecte de données ; 3) la collecte de données sur le terrain ; 4) l'analyse et l'interprétation des résultats qui permettent ensuite un retour sur la question de recherche en validant ou en infirmant les hypothèses de départ. (Bourgeois, 2021, p. 5 à 6).

La méthodologie de recherche en sciences sociales se rapporte à « la structure de l'esprit, à la forme et les techniques de recherche utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme » (Gauthier et Bourgeois, 2020, p.5). Toute recherche scientifique repose sur une démarche méthodologique qui décrit l'ensemble des techniques et des moyens déployés pour analyser et comprendre un phénomène social.

Dans ce chapitre, il est question pour nous d'exposer notre démarche méthodologique. Cette démarche commence par la description de notre posture épistémologique, qui est l'interprétativisme. En deuxième lieu, nous décrivons notre démarche de recherche. Cette recherche, qui est qualitative avec pour finalité descriptive, s'inscrit dans une démarche inductive. En troisième lieu, nous présentons notre approche de recherche, qui est l'étude de cas. Pour la sélection du cas à l'étude, nous avons procédé d'abord par la présentation du terrain de recherche, le SLSJ, pour justifier pourquoi nous avons fait le choix de Nutrinor comme coopérative agricole

pour étudier la contribution d'une coopérative agricole au développement durable de son territoire. En quatrième lieu, nous exposons notre stratégie de collecte des données qui repose sur trois méthodes de collecte des données, soit l'entrevue semi-dirigée individuelle, le questionnaire autoadministré en ligne et l'analyse documentaire. En cinquième lieu, la stratégie d'analyse des données est présentée. Pour terminer avec les considérations éthiques de notre démarche de recherche et les critères de scientificité.

3.1 Posture épistémologique

Pour effectuer une recherche scientifique en sciences sociales, le chercheur doit faire un choix de posture épistémologique, qui fait référence à la nature de la relation qui va exister entre lui et son objet d'étude. La posture épistémologique oriente la démarche de recherche et la méthodologie qui sera choisie par l'auteur pour faire la collecte de données. On peut distinguer différentes postures épistémologiques à savoir le positivisme, l'interprétativisme, le subjectivisme, le pragmatisme.

Dans cette recherche, nous cherchons à comprendre comment la coopérative agricole contribue au DD de son territoire. Les résultats de cette recherche qui vont provenir d'un cas d'étude pourront servir à la compréhension de la contribution au DD d'autres coopératives agricoles, même si c'est à considérer avec prudence. En plus, la compréhension de cette contribution va largement se baser sur des données recueillies auprès des participants. Donc, notre démarche va reposer en grande partie sur ce que les participants pensent de la contribution de la coopérative agricole au DD de son territoire. Les connaissances produites seront amplement fonction des représentations ou des significations que les participants ont de la contribution de la coopérative agricole au DD, et cela, bien sûr dirigées par les intérêts et les valeurs de la présente recherche. Aussi, les connaissances issues de cette recherche seront considérablement cocréées grâce aux échanges ou interactions qui auront lieu lors de la récolte des données. Au regard de tout cela, une posture interprétativiste est la mieux appropriée pour notre recherche.

En effet, la posture épistémologique interprétativiste présuppose que le monde est fait d'interprétations. Ces interprétations se construisent à travers les interactions entre le chercheur et la population concernée, et cela dans un contexte particulier (Girod-Séville et Perret, 1999). Le regard du chercheur n'est jamais complètement neutre face à son objet d'étude et la réalité sociale est toujours à relativiser, elle n'est pas

stable. La signification ne peut jamais être tenue pour acquise, elle est toujours liée à un contexte. La connaissance produite a donc un caractère contextualisé, interprété. Le chercheur va essayer de comprendre comment les acteurs construisent la signification qu'ils donnent à la réalité (Roy et Prévost, 2015 ; Bourgeois, 2021). En d'autres termes, le chercheur doit chercher à comprendre comment la population concernée interprète, donne un sens au monde organisationnel dans lequel elle vit, aux changements qu'elle subit ou initie et aux règles qui leur sont imposées. Donc, il est nécessaire pour ce dernier de retrouver les significations locales que les participants à l'étude donnent à un objet ou phénomène et ainsi d'attribuer un statut privilégié aux récits, aux langages, à l'imbrication des faits et des valeurs (Girod-Séville et Perret, 2002).

Pour tenir compte de la relativité de la réalité, le chercheur va faire recours à des stratégies flexibles ou souples de recherche, surtout avec des méthodes qualitatives. Il va privilégier la cocréation de connaissances grâce aux échanges entre lui et la population concernée par l'objet d'étude. Son objectif n'étant pas la généralisation des résultats de l'étude, mais la compréhension plus détaillée d'un phénomène et le transfert de cette connaissance à des cas semblables. Le but de la recherche avec une posture interprétativiste, c'est de chercher à comprendre les significations que la population participante donne à la réalité sociale, leurs motivations et intentions. Cette posture privilégie les méthodes qualitatives pour documenter et comprendre l'expérience vécue par les participants à la recherche. Elle est aussi favorable à une démarche de recherche inductive et se retrouve particulièrement dans les sciences humaines et sociales (Roy et Prévost, 2015 ; Bourgeois, 2021). Le tableau 5 nous offre un résumé de la posture interprétativiste dans le contexte de notre recherche.

Tableau 5: Posture interprétativiste

Nature de la réalité des faits	La réalité est mouvante, contextualisée, interprétative
But de la recherche	Compréhension des significations que les participants donnent à la contribution de Nutrinor au DD du SLSJ
Position du chercheur (la chercheuse)	Interaction avec les participants pour la cocréation des connaissances sur Nutrinor en tant qu'actrice opérationnelle du DD dans la région La chercheuse comme coparticipant qui modifie le terrain avec ses valeurs et ses intérêts

Observateur et phénomènes observés	Les participants et la chercheuse sont liés par les valeurs de la chercheuse qui influencent l'interaction et les résultats
Nature du savoir	Les résultats de cette recherche sont le fruit de l'interaction entre la chercheuse et les participants Les résultats sont une création du dispositif de recherche
Validité de la recherche	Confirmation par le dialogue, transférabilité, crédibilité

Source : Auteure, inspirée de Girod-Séville et Perret (1999 et 2002) ; Roy et Prévost (2015) ; Santiago-Delefosse et Carral (2017) ; Bourgeois (2021)

3.2 Démarche et type de recherche

Entreprendre une recherche scientifique sérieuse en sciences humaines et sociales nécessite pour le chercheur d'élaborer une stratégie ou une démarche de recherche qui lui permettra de voir l'ensemble des tâches à accomplir et l'ensemble des choix à faire (Roy et Prévost, 2015). Étant donné que peu d'études se sont intéressées à la contribution des coopératives au développement durable des territoires, cette présente recherche s'inscrit dans une démarche de type inductif, qualitatif et descriptif. En plus, cette démarche s'inscrit dans la logique de la posture épistémologique adoptée dans cette recherche. En effet, la démarche de recherche inductive a pour objectif principal la description et la compréhension de phénomènes moins connus ou qui ont besoin d'éclaircissement (Bourgeois, 2021). Même si elle présente presque les mêmes éléments que l'approche hypothético-déductive, l'ordre chronologique des différentes étapes change. Certains chercheurs diraient même que la démarche inductive procède à l'inverse de la démarche hypothético-déductive (Anadón et Guillemette, 2007). La démarche inductive va partir des données empiriques pour bâtir des catégories conceptuelles et des relations. (Guillemette et Luckerhoff, 2009 ; Chevrier, 2009). La problématique va débuter par une série d'observations pour formuler une question de recherche provisoire au lieu d'une recension complète des écrits, comme c'est le cas avec l'hypothético-déductive. En d'autres termes, cette démarche postule que les connaissances scientifiques proviennent de l'observation et de l'expérience avant d'être interprétées. C'est à partir des observations qu'on peut dégager des propositions explicatives. L'observation, en plus de permettre la formulation d'une question provisoire, va orienter aussi la collecte de données sur le terrain (Bourgeois, 2021 ; Gauthier et Bourgeois, 2020).

La contribution à l'avancement des connaissances avec la démarche inductive va passer de ce fait par la formulation et la reformulation de modèles et de questions de recherche, qui peut faire l'objet de nouvelles collectes de données. Cette démarche est donc itérative et réflexive, parce que des allers-retours fréquents peuvent être faits entre les questions de recherche, le travail de terrain et l'analyse des données recueillies, permettant ainsi de s'ajuster aux caractéristiques particulières du phénomène à l'étude. En effet, la démarche inductive vise la compréhension en profondeur des problématiques du terrain. Les données recueillies vont permettre au chercheur de faire une proposition de théorie pour mieux comprendre le phénomène étudié. Elle se libère des écrits antérieurs et des a priori théoriques pour ne concentrer d'abord que sur le terrain et les données. Cependant, elle ne peut s'en défaire que partiellement des influences de ces derniers (littérature du domaine, des cadres théoriques et même des expériences passées du chercheur, de ses échanges avec les collègues, le directeur de recherche, etc.). Le recours à des écrits antérieurs et aux cadres théoriques est important tout au long de la recherche inductive (Bourgeois, 2021 ; Gauthier et Bourgeois, 2020 ; Roy et Prévost, 2015). Des auteurs comme Maxwell (2013) iront même jusqu'à dire que la décision de réaliser ou non une revue systématique de la littérature relève du jugement du chercheur. D'ailleurs, comme le soulignent Roy et Prévost (2015), tous les auteurs en recherche qualitative relèvent la difficulté de la formulation d'une démarche de recherche inductive visant la compréhension plus détaillée des problématiques tout en se libérant des a priori théoriques. Dans cette perspective, Anadón et Guillemette (2006) mentionnent que l'induction exclusive n'existe pratiquement pas. « L'induction implique nécessairement des moments de déduction sans perdre son caractère essentiellement inductif, celui-ci provenant de l'orientation fondamentale qui consiste à étudier les phénomènes à partir de l'expérience propre des acteurs. » (Anadón et Guillemette, 2006, p. 33). C'est pourquoi, dans cette recherche, le recours à des écrits antérieurs et à un cadre théorique/conceptuel prend une place importante, notamment lors de l'interprétation des résultats. Étant donné que les écrits québécois sur la contribution d'une coopérative au DD de son territoire sous l'angle de ses principes coopératifs, de son ancrage territorial et de sa pérennité, sont rares, nous nous appuierons sur la théorie et les écrits venant d'autres pays pour l'interprétation des résultats, mais au-delà, de nouvelles connaissances seront produites permettant de mieux comprendre le sujet dans un contexte québécois.

Cette recherche portant sur l'analyse de la contribution de Nutrinor au DD de la région sous l'angle de ses principes coopératifs, de son ancrage territorial et de sa pérennité, étant donné que les écrits québécois

sur le sujet sont rares, nous nous appuierons sur la théorie et les écrits venant d'autres pays pour l'interprétation des résultats, mais au-delà, de nouvelles connaissances seront produites permettant de mieux comprendre la contribution d'une coopérative agricole au DD de son territoire dans un contexte québécois.

Quant à la recherche qualitative, elle a pour objectif la compréhension des significations que les gens donnent à leur propre vie et à leurs expériences. Elle valorise l'exploration pour une élaboration de connaissance holistique de la réalité (Anadón et Guillemette, 2006). Elle se caractérise par sa souplesse dans la construction progressive de l'objet d'étude. Cette approche cherche aussi à s'ajuster aux caractéristiques et à la complexité des phénomènes humains et sociaux par la mise en valeur de la subjectivité du chercheur et des participants, et à faire appel à la combinaison de plusieurs techniques de collecte et d'analyse de données. Finalement, la recherche qualitative fait recours à la description du vécu quotidien pour étudier les interactions socioculturelles, cette description étant conçue comme le premier degré de l'interprétation (Anadón et Guillemette, 2006, p. 30).

La recherche qualitative descriptive permet une description complète et détaillée des phénomènes dans leur contexte à partir du point de vue des personnes concernées (Martinson et O'Brien, 2010). Dit autrement, elle permet de dépeindre les points de vue de la population concernée concernant un phénomène, ses composantes, ses propriétés, ses variations, en plus de permettre de l'expliquer et de rendre compte de sa signification (Thorne, 2016 ; Gallagher et Marceau, 2020). Cette recherche va permettre de dépeindre le point de vue des participants concernant notre objet d'étude dans son contexte.

En posture interprétativiste, la recherche qualitative à finalité descriptive cherche également à rétablir le sens et les relations existantes entre les composantes (Thorne, 2016). Cela dit, la présente recherche s'inscrit dans cette logique, puisqu'il s'agit en quelque sorte pour nous de dégager les relations existantes entre l'ancrage territorial des coopératives et leur contribution au DD de leur territoire, les relations existantes entre les principes coopératifs et la contribution des coopératives au DD de leur territoire, ainsi que les relations existantes entre qualités de l'engagement des membres d'une coopérative et sa pérennité.

La recherche qualitative descriptive avec la posture interprétativiste répond également à des préoccupations liées à la pratique professionnelle nécessitant une description interprétative émanant d'un processus inductif. Ses résultats soutiennent donc une pratique ou une intervention fondée sur les résultats.

(Thorne, 2016 ; Gallagher et Marceau, 2020). Les objectifs de cette présente recherche sont de répondre à certaines préoccupations des coopératives agricoles, telles que le besoin de connaître l'étendue de leur contribution au DD de leur territoire, afin de pouvoir mieux évaluer leur impact positif sur la société et d'identifier les domaines où elles peuvent améliorer leurs pratiques de manière à contribuer encore plus au DD. Étant donné que, dans le cadre du DD, chaque acteur du territoire est invité à y contribuer, connaître son niveau de contribution permet de s'ajuster pour une meilleure contribution. Elles ont besoin aussi de connaître le niveau d'engagement de leurs membres, ainsi que les facteurs déterminants afin de pouvoir agir en conséquence.

3.3 L'étude de cas

L'étude de cas est l'approche ou la stratégie de recherche retenue pour cette recherche. Elle est « une approche de recherche qui consiste à enquêter sur un phénomène, un évènement, une organisation ou un groupe d'individus bien délimité, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ». (Roy, 2021, p. 160). Le cas peut donc faire référence à un évènement, une organisation, un programme, une personne, une condition comportementale ou d'autres phénomènes sociaux (Yin, 2018 ; Roy, 2021). Une étude de cas peut alors porter sur Nutrinor comme organisation de coopérative agricole.

L'étude de cas fait appel le plus souvent à des méthodes qualitatives, dont l'entrevue semi-dirigée. Elle peut aussi faire recours à la triangulation des méthodes de collecte et des sources de données. Elle est cadrée au fur et à mesure afin de tenir compte de nouvelles données. C'est en raison de sa flexibilité dans le choix des techniques de collecte et d'analyse des données que l'étude de cas est considérée comme une approche plutôt qu'une méthode. Elle va permettre, grâce à cette flexibilité une compréhension détaillée, holistique et en profondeur d'un phénomène d'intérêt complexe dans son contexte, et de répondre de la meilleure façon possible aux questions de recherche (Yin, 2018 ; Dahl et al., 2020 ; Roy, 2021). Elle va donc permettre pour cette recherche la compréhension plus analytique de la contribution des coopératives agricoles dans un contexte de développement durable des territoires et dans un territoire (le SLSJ) à agriculture nordique et caractérisé par son éloignement géographique par rapport aux grands centres.

L'étude de cas peut avoir une finalité descriptive, explicative, exploratoire, être utilisée pour concevoir une théorie, la tester, ou encore utiliser pour l'évaluation de programmes (Gagnon, 2012 ; Yin, 2018 ; Dahl et al., 2020). Elle présente une forte validité interne grâce à la triangulation des méthodes et sources de données. D'ailleurs, comme le dit Gagnon (2012), la validité interne constitue l'une des plus grandes forces de l'étude de cas, en ce qu'elle s'appuie sur plusieurs stratégies de collecte de données.

De façon spécifique, pour cette recherche, le choix est fait pour l'étude de cas unique à finalité descriptive. Comme le mentionne Yin (2018), l'étude de cas unique permet entre autres d'étudier un phénomène encore peu exploré ou quelque peu négligé jusqu'à ce jour. Comme nous avons pu le constater à travers la littérature, la contribution d'une coopérative agricole au développement durable de son territoire est encore peu étudiée de façon plus détaillé au Québec. Nous optons pour une étude de cas unique holistique, parce que nous nous intéressons à Nutrinor dans sa globalité comme unité d'analyse.

Pour une recherche par étude de cas, le chercheur doit commencer par avoir un plan de recherche complet, comportant entre autres, l'énoncé de son problème et de sa mission (son objectif générale) de recherche, sa question générale de recherche, son cadre conceptuel, son unité d'analyse, ainsi que ses techniques d'analyse des données (Yin, 2018 ; Neubert, 2023). Gagnon (2012) pour sa part distingue aussi plusieurs étapes dans la réalisation de l'étude de cas. Après avoir assuré de la pertinence de l'utilisation de l'étude de cas, de sa fiabilité et validité, le chercheur peut entre autres procéder à la définition du cas et le choix du type approprié. Ensuite viennent le choix du cas et la collecte des données, pour terminer avec l'analyse, l'interprétation et la diffusion des résultats (Gagnon, 2012).

À ce stade que nous avons fait l'énoncé du problème et de l'objectif générale de recherche, formuler la question générale de recherche et élaborer le cadre conceptuel, nous sommes en train de faire la description de l'étude de cas, ainsi que la sélection de notre cas à l'étude.

3.3.1 Sélection du cas à l'étude

Dans cette recherche, le choix du type approprié (cas unique) ayant été déjà fait, nous passons maintenant au choix du cas à l'étude. Mais avant tout, il nous semble nécessaire de faire la présentation du

terrain d'étude. Cette présentation va servir en partie pour comprendre pourquoi nous avons fait ce choix de cas d'étude.

3.3.1.1 Présentation du terrain de recherche

Le terrain de recherche choisi pour cette recherche est le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Étant un vaste territoire s'étendant du nord du lac Saint-Jean jusqu'à l'embouchure du fjord de la rivière du Saguenay, il est une région reconnue par la diversité de son économie qui est le reflet de sa dotation diversifiée en ressources naturelles et de son dynamisme entrepreneurial (Proulx, 2011a). Disposant d'un énorme potentiel hydroélectrique grâce à son vaste bassin hydrographique, lui permettant d'exploiter ses importantes alumineries et effectuer en partie la transformation, le SLSJ renferme aussi de très bonnes terres agricoles lui ayant permis de se lancer dans la colonisation agroforestière vers le milieu du XIXe siècle et de développer une industrie agroalimentaire par la suite. Il possède également une forêt méridionale et mixte. Ainsi, les industries de la forêt (pâtes, cartons, papier, bois d'œuvre), de la métallurgie, du bioalimentaire, qui ont été responsables du développement et du peuplement du SLSJ, demeurent encore aujourd'hui pour la plupart des secteurs clés de son développement territorial (Proulx, 2011a ; Proulx, 2016). Mais, comme le mentionne Proulx (2011a), à ces secteurs d'activités traditionnelles liés à l'extraction et à la première transformation des ressources naturelles (bois, agriculture) et de l'aluminium, s'ajoutent dans le nouveau cycle économique du SLSJ des activités de deuxième et troisième transformation. De même que le secteur touristique et la villégiature qui a permis la mise en valeur des sites naturels, des plans d'eau, du patrimoine bâti, de la culture de la région. Tout cela a fait ainsi apparaître de nouvelles grappes d'activités dans l'aluminium, l'agroalimentaire, le bois, le tourisme, le tertiaire moteur.

En 2022, avec un PIB de 14,3G$, plus d'un tiers de l'économie du SLSJ reposait sur la production de biens, spécialement de la première transformation des métaux (aluminium), la construction et l'industrie forestière (MEIE, 2024). Pendant qu'en 2021, le secteur agroalimentaire générait 6% du PIB régional (Table agroalimentaire du SLSJ, 2023a). En matière d'emploi, en 2023, le secteur primaire comprenant l'exploitation des ressources (agriculture, richesse du sous-sol, pêche, etc.) a fourni 4,7% des emplois de la région. Le secteur

secondaire composé de la construction et la fabrication[23] a fourni respectivement 7,1% et 11,3% des emplois du SLSJ. Le secteur tertiaire[24] composé des services aux ménages, des services publics, des services moteurs, en 2021, a fourni 77,1% des emplois de la région. (MEIE, 2024).

En matière d'acteurs de valorisation de ces ressources naturelles, des évolutions peuvent être soulignées. Au départ, la valorisation des ressources naturelles se faisait exclusivement par l'entremise de la grande industrie exogène. Au fil du temps, même si on peut toujours constater sa présence, les acteurs locaux ont appris à s'approprier la mise en valeur de ces ressources en se lançant dans diverses formes d'entreprises. Ces formes d'entrepreneuriat sont entre autres en forme de coopératives, de petites entreprises, de très petites entreprises. Cela témoigne aussi de façon générale de l'esprit et de la volonté d'autodétermination des acteurs locaux à stimuler la dynamique économique, la croissance et l'occupation dynamique du territoire du SLSJ et son développement par l'entrepreneuriat (Tremblay et al., 2022).

En 2021, le taux d'entrepreneuriat (nombre d'entrepreneurs par rapport au nombre de personnes en âge de créer une entreprise) au SLSJ était de 2,4% contre 2,2% en 2016. Les variations du taux d'entrepreneurs sur cette période étaient de 0,14 point de pourcentage, reflétant ainsi une dynamique entrepreneuriale supérieure par rapport à la moyenne de l'ensemble du Québec, dont l'écart sur la même période était de -0,10 point de pourcentage. En 2021, le SLSJ comptait 8 295 entreprises (soit 3,28 % des entreprises au Québec), dont le secteur primaire représentait 9 %, le secondaire (fabrication et construction) 17,8 % et le tertiaire 73,3 %. Avec 44,2% d'entreprises ayant entre 1 à 4 employés (TPE), 49,6% d'entreprises ayant 5 à 49 employés (PE) et 6,2% d'entreprises avec 50 et plus employés (MEIE, 2024).

Toujours dans cette logique de valorisation des ressources et du potentiel de la région, le gouvernement a attribué au SLSJ quatre créneaux d'excellence dans les secteurs de l'aluminium, de

[23] La fabrication est composée de secteurs du bois, des aliments et des boissons, du papier, des vêtements et des meubles, de l'impression, des machines, du matériel de transport, des produits informatiques et électroniques.

[24] Les services aux ménages se composent du commerce de détail, hébergement et restauration, etc.
Les services publics se composent de l'enseignement, la santé, les services sociaux, l'administration publique, l'électricité, etc.
Les services moteurs sont les services financiers, le commerce de gros, l'information et la culture, les arts, les spectacles et les loisirs, l'immobilier et la location, les services professionnels et administratifs, la gestion des sociétés, etc.

l'agroalimentaire, du tourisme d'aventure et de l'écotourisme, des drones civils et commerciaux. Cela témoigne également de l'importance de ces secteurs pour le développement territorial du SLSJ.

De tout ce qui précède, le secteur agroalimentaire ou bioalimentaire a été et joue toujours un rôle important dans le développement territorial du SLSJ. La région détient un potentiel dans l'agroalimentaire. Le SLSJ, bien que ne faisant pas partie des plus grandes zones agricoles québécoises, se démarque par les caractéristiques particulières de son agriculture. En 2023, avec 4 % de son territoire consacré à l'agriculture et environ 1148 exploitations agricoles, la région jouit d'une diversité de productions. Les principales productions étaient le lait (38 %), les légumes (16 %), les fruits (11 %), les céréales et oléagineux (8 %), les pommes de terre (7 %) (MAPAQ, 2024a). Son positionnement le long du fjord du Saguenay, du lac Saint-Jean jusqu'au 53e parallèle Nord, dans un environnement caractérisé par des conditions climatiques et géographiques typiques d'une zone boréale, confère à l'agriculture locale sa spécificité nordique. Cette particularité se retrouve aussi dans l'image de marque de son industrie agroalimentaire (MAPAQ, 2021). D'ailleurs, c'est ce qui lui a valu l'attribution d'un créneau d'agriculture nordique ou boréale, lui permettant d'aspirer à une certaine forme d'autonomie alimentaire, au regard aussi de son éloignement des grands marchés (André et al., 2022). Son créneau d'excellence AgroBoréal a pour mission de favoriser le développement durable des filières boréales en mobilisant, réseautant et soutenant les entreprises et partenaires qui s'y rapportent au sein de projets collaboratifs.

En matière de contribution à l'économie régionale, en 2023, son industrie bioalimentaire a généré 684M$ de son PIB (soit 6% du PIB régional). En termes d'emplois, 16 200 emplois ont été générés par l'industrie. Par ailleurs, avec ses 243 entreprises de production, de transformation et de distribution de produits biologiques, le SLSJ se démarque au niveau provincial en matière de production biologique. Cela lui permet d'occuper le premier rang au Québec pour les superficies de cultures et de pâturages biologiques avec près de 24 000 hectares. En matière de transformation, au total, 134 entreprises de transformation de produits agricoles peuvent être dénombrées dans la région. Les produits transformés dans la région sont très variés (lait de consommation, fromages, viandes, charcuteries, produits de boulangerie, confiseries et produits du chocolat, jus de fruits, épices, aliments pour animaux, bières, vins, etc.) et jouissent d'une excellente réputation au niveau local, auprès des touristes et des grands distributeurs (MAPAQ, 2024a). En plus, l'industrie bioalimentaire

présente des effets structurants pour le développement du SLSJ, en ce qu'elle favorise le marketing et l'attractivité territoriale, l'autonomie et la sécurité alimentaire, des saines habitudes de vie, l'occupation dynamique du territoire régional. Elle a aussi des effets d'entraînement sur des secteurs d'activités, comme le forestier, le tourisme, le manufacturier, les fournisseurs de services (AgroBoréal, 2022).

De nos jours, le secteur bioalimentaire au SLSJ se caractérise par sa forte concentration d'entreprises de production et de transformation exploitant le terroir boréal. Parmi les organisations qui composent ce secteur, notons la forte présence des coopératives. Ce modèle d'affaires est privilégié dans la région, que ce soit en foresterie ou en agriculture, depuis fort longtemps (Borée, 2020). La plupart des producteurs agricoles du SLSJ font partie d'une coopérative. Il en existe environ 27[25] coopératives dans le secteur de l'agriculture et des pêcheries au SLSJ, dont 18 coopératives de producteurs agricoles[26], 6 coopératives de solidarité, 3 coopératives de travailleurs. (CQCM, 2023 ; MEIE, 2023). Cette recherche va plus s'intéresser aux coopératives agricoles ou de producteurs agricoles. La plupart des coopératives agricoles sont des bleuetières coopératives, donc formées par des producteurs de bleuets. Elles ont des dates de constitution comprises en 1940 et 2020. Certaines d'entre elles ont le SLSJ comme territoire d'identification, pendant que d'autres s'identifient plus à leur MRC, ville, ou village. En matière de taille, ces coopératives agricoles enregistrent au minimum 5 membres pour la plus petite d'entre elles et près de 1000 membres pour la plus grande. La taille de chacune d'elles a connu une augmentation plus ou moins marquée depuis leur création, ayant suivie d'une certaine diversification de leurs membres. Ces coopératives, au fil des années, ont mis en place des stratégies de développement (internes ou externes) pour assurer leur développement. Certaines ayant eu des stratégies plus marquées que d'autres.

La consultation de documents et des sites internet communiquant des informations sur les coopératives de producteurs agricoles de la région montrent que Nutrinor est la plus grande en termes de membres. Avec des origines remontant à 1949, la coopérative agroalimentaire Nutrinor a été fondée dans le but de favoriser l'intégration sur les marchés des produits de ses membres producteurs et d'améliorer leur productivité. Elle est l'une des premières coopératives agricoles au SLSJ et l'une des plus grandes coopératives

[25] Ce nombre est trouvé en complétant la liste fournie par le CQCM par celle du MEIE
[26] Notons que toutes les coopératives de producteurs sont du secteur de l'agriculture

agroalimentaires du Québec. En 2024, Nutrinor regroupe 1006 membres provenant de la région, avec près de 1000 employés, génère un chiffre d'affaires de près de 757 millions $ et un actif de plus de 270 millions $. Avec un modèle d'affaires intégrant la production et la transformation, Nutrinor est présente dans quatre grands secteurs d'activité distincts, mais complémentaires, à savoir l'agroalimentaire, l'agriculture, l'énergie et les quincailleries. Ses places d'affaires se répartissent entre le SLSJ, le Capitale-Nationale, la Lanaudière, la Montérégie et le Nord-du-Québec. Elle a pour mission d'« unir ses forces à celles de la terre pour accroître de façon durable la richesse collective » (Nutrinor Coopérative, 2024a). À travers son Pacte Agricole Durable 2020-2024, Nutrinor veut faire de la région du SLSJ un leader en matière d'agriculture durable, en accompagnant les producteurs agricoles dans l'adoption de meilleures pratiques agricoles contribuant à développer une agriculture dont les produits et services garantissent une rentabilité, une équité sociale et économique ainsi qu'une santé environnementale (gouvernement du Québec, 2022b). De façon générale, en 2009, la coopérative a décidé d'adopter une démarche de développement durable dans sa philosophie de gestion et sa stratégie de développement (Lafleur et Akitani, 2021). En matière de la gouvernance de Nutrinor, elle est partagée entre l'assemblée générale des membres qui est l'instance suprême, le conseil d'administration composé de 10 membres élus par les membres producteurs agricoles, ainsi que le comité de direction exécutif de 6 membres (Nutrinor coopérative, 2026a et 2026b).

Le tableau 6 offre plus de détails concernant ses secteurs d'activité et sa gouvernance, notamment le nombre d'employés par secteur, les services et fonctionnalités offerts à ses membres et à la population, le rôle et composition de chaque instance de sa gouvernance.

Tableau 6: Détails sur les secteurs d'activités et la gouvernance de Nutrinor

Secteurs d'activité	Description
Agriculture	Présence : Saguenay-Lac-Saint-Jean 67 employés Mise à disposition de 16 experts-conseils en agriculture assignés à chaque MRC ou territoire : *Accompagnement en agriculture durable (PADN) *Service agriculture de précision, épandage de chaux à taux variable (le géoréférencement, l'analyse de sol, mise à disposition de logiciel agronomique en ligne Agrian permettant de documenter et organiser les activités/opérations agricoles de la ferme, d'extraire des données de moniteurs de rendement, de satellites, de cartes

	des sols, de laboratoires d'essais et plus, de faire de la détermination et de la gestion de zones, de nettoyer, lire et interpréter des cartes de rendement (annuel ou pluriannuel) par variété ou type de sol) *Service agronomique de base pour la production animale : services liés à l'alimentation animale et au bien-être et santé animal, analyse des performances, analyse technico-économique, Suivi des composantes, accompagnement traite robotisée, hygiène et biosécurité; *Service agronomique de base pour la production végétale : établissement des plans de fertilisation, des plans de cultures, réalisation de programmes de phytoprotection, service de dépistage (mauvaises herbes, insectes), prise d'échantillons de sol et analyse, analyse technico-économique *Service conseil sur comment entretenir son potager * Mise à disposition de moulées et suppléments d'alimentation animale produits dans sa meunerie de Saint-Bruno *Deux centres de grains au service des producteurs agricoles pour l'achat, l'entreposage, le traitement, le transport et la commercialisation des grains
Agroalimentaire	Présence : Saguenay–Lac-Saint-Jean, Lanaudière, Montérégie Employés : 420 Mise à disposition de service de transformation des produits agricoles, notamment le lait et la viande, à travers ses bannières (Boucherie Charcuterie Perron, Charcuterie Fortin, Fromagerie Perron, La Fromagerie Champêtre, Nutrinor Produits laitiers, Royer Groupe Laitier, Boulangerie du Royaume, Eau de source Nutrinor) Service de transport et de distribution des produits agricoles et alimentaires, mise en marché des produits alimentaires
Commerces de détails	Présence : Saguenay-Lac-Saint-Jean, Nord-du-Québec Emplois : 371 18Haltes services (Essence, Collations et repas prêt-à-manger, Lave-auto, Propane, Lubrifiants, Urée, Breuvages, Loterie, Tabac et articles de vapotage, Bière commerciale, bière de microbrasserie, vins et spiritueux, programme de points Halte, bornes de recharge rapide pour véhicule électrique) 4 BMR (produits et services en barbecues, poêles et foyers, agriculture, entretien extérieur, construction et rénovations) 2 restaurants (Casse-croûte Perron, restaurant Pizzalami)
Énergie	Présence : Saguenay-Lac-Saint-Jean, Capitale-Nationale, Côte-Nord, Nord-du-Québec Emplois : 72 Service de distribution d'essence, d'huile à chauffage et de propane dans les stations-services et en livraison; conseil pour l'achat et l'installation d'équipement pétrolier; formations pour manipuler des équipements de propane; Production de l'énergie éolienne
Gouvernance	Description

L'assemblée générale des membres	Tous les membres en principes (une personne, une voix) Rôle : Valider les grandes orientations, adopter ou modifier les règlements généraux, élire les administrateurs et statuer sur la répartition des excédents (notamment les ristournes)
Le conseil d'administration	La présidente du CA [27]plus les représentants des territoires 3 MRC Fjord du Saguenay et Ville de Saguenay; 3 MRC Maria-Chapdelaine et Domaine-du-Roy; 2 MRC Lac-Saint-Jean-Est; 1 représentante de la relève Rôle : représenter et défendre les intérêts des membres, fixer les grandes orientations de développement, de développement durable et d'innovation de Nutrinor, assurer une saine gestion de la coopérative
Le comité de direction exécutif	Chef de la direction; Vice-présidente Talents, Culture et Communications; Chef de la direction financière et vice-président à l'Administration; Vice-présidente à l'Agriculture; Vice-président principal à l'Agroalimentaire; Vice-président Commerces de Détail Rôle : Gestion opérationnelle et mise en œuvre des orientations de Nutrinor, Porter la mission et les engagements de la coopérative

Source : Nutrinor coopérative (2024a, 2025a, 2026a, 2026b, 2026c, 2026d, 2026e, 2026f, 2026g)

Nutrinor constitue donc une actrice importante de l'agroalimentaire du SLSJ et dans la même veine une actrice importante à considérer dans le développement socio-économique et environnemental de la région. Cependant, malgré son importance, jusque-là, peu d'études se sont penchées sur sa contribution au DD de la région.

3.3.2.2 Historique de Nutrinor

Présenter l'historique de la coopérative permet de mettre en évidence la pertinence de ce cas d'étude, compte tenu de son importance dans la région.

Tout comme au niveau québécois, les origines du mouvement coopératif au SLSJ peuvent être retracées au XIXe siècle, notamment dans la seconde moitié du XIXe siècle, avec la naissance de sociétés d'agriculture et de cercles agricoles. Elles ont été fondées par les colons, dans le but d'unir leurs forces afin de faciliter leur survie dans une région qui est particulièrement éloignée des grands centres. La première société d'agriculture fondée à Chicoutimi en 1854 sous le nom de « Société d'agriculture du comté de Chicoutimi » œuvrait dès ses débuts sur l'achat groupé de grain de semence. Par la suite, vers les années 1880, elle se tourna

[27] Nomination d'une nouvelle présidente du CA en début 2026 (Nutrinor coopérative, 2026g)

vers la création de fromageries et de beurreries, l'acquisition d'instruments aratoires et l'achat d'animaux reproducteurs. Les cercles agricoles avec une portée paroissiale, il a fallu attendre les années 1882 pour voir apparaître le premier à Héberville. Il œuvrait aussi dans l'achat de semences, d'animaux et d'équipement, ainsi que dans l'organisation d'expositions agricoles. Ces formes d'organisation avaient un mode de fonctionnement relevant approximativement de la coopération. Toutefois, il a fallu attendre le début du XXe siècle pour voir apparaître la forme d'organisation coopérative soutenue par le clergé, les agronomes et le gouvernement. La première coopérative agricole régionale fondée en 1912 va voir se multiplier en une décennie plus tard d'autres coopératives agricoles (14 coopératives) couvrant une grande partie du SLSJ (Côté, 2024).

La crise des années 1920 va impacter négativement le mouvement coopératif agricole régional. Tout de même, tout comme le mouvement coopératif agricole au niveau québécois, il va connaître de nouveau un essor au tournant de la Deuxième Guerre mondiale, dont une se démarquait particulièrement, à savoir la Société coopérative agricole de Chicoutimi (SCAC). Fondée en 1938, la SCAC avait des membres répartis sur l'ensemble du territoire régional. Elle œuvrait dans divers secteurs : entreposage de viande, de légumes, d'œufs, de beurre et de bleuets ; quincaillerie ; vente de lait nature ; production de lait en poudre ; transformation du lait ; vente d'essence et d'huile sur les fermes ; exploitation d'abattoirs à volailles ; charcuterie ; boucherie ; etc. Son modèle d'affaires va inspirer d'autres coopératives, notamment dans le Lac-Saint-Jean. Les années qui suivent, l'Union diocésaine de l'UCC propose aux dirigeants des coopératives agricoles locales de créer une organisation afin d'augmenter leur pouvoir d'achat, de pouvoir regrouper leurs produits pour faciliter la vente face à la concurrence. C'est ainsi qu'en 1942, la Régionale du Lac-Saint-Jean vit le jour en vertu de la loi sur les syndicats coopératifs du Québec. À ses débuts, elle fut gérée par la SCAC, mais, compte tenu de ses intérêts divergents, elle prit rapidement son indépendance. Elle a regroupé près d'une trentaine de coopératives locales et a œuvré dans le domaine de l'entreposage des produits agricoles, de la meunerie (Côté, 2024).

D'un autre côté, le SLSJ devenait de plus en plus urbanisé et la question d'approvisionnement des citadins en viande se posait avec acuité. La quantité de viande produite en région était faible. Les producteurs agricoles envoyaient leurs animaux dans les abattoirs à Québec ou à Montréal pour être abattus et transformés en viande pour en retour approvisionner les marchés ici dans la région. Ce faisant, le prix de la viande était élevé et elle n'était pas produite en quantité suffisante pour répondre à la demande. Pour résoudre ce problème,

la solution était la création en 1945 d'un organisme régional. C'est pourquoi, en 1945, près de 70 producteurs agricoles fondaient « Les Abattoirs du Saguenay » régis par la loi des syndicats coopératifs de Québec. Le choix délibéré de syndicat coopératif est dû au fait que, contrairement aux coopératives, ce dernier est moins contraignant (les membres pouvant faire les activités qu'ils désirent sans se limiter aux activités agricoles, avec qui ils veulent, sans la mainmise des fonctionnaires provinciaux et des politiciens, même si le soutien financier des ministères n'était pas de refus). Deux ans après la création de l'organisme, soit en 1947, Saint-Bruno est choisi pour la construction des installations de l'organisme. D'où le nom qui sera utilisé par la suite « abattoir de Saint-Bruno ». Grâce au système d'envoie groupé, les producteurs agricoles, quel qu'en soit là où ils se trouvent dans la région, payaient le même prix par tête de bétail expédié à l'abattoir de Saint-Bruno. Notons qu'une fois encore c'est l'UCC qui a fait germer l'idée d'organiser un abattoir d'envergure régional de la propriété de tous les producteurs agricoles de la région pour l'abattage, la transformation, l'achat et la vente d'animaux pour la production de viande. Aussi, l'organisme pourra offrir des services de réfrigération, d'entreposage et de vente de sous-produits d'animaux. Toutefois, en raison de problèmes logistique et pratique, et à la suite d'une proposition faite par l'UCC, en 1949, les Abattoirs du Saguenay fusionnent avec la Régionale du Lac-Saint-Jean pour former la Chaîne coopérative du Saguenay (CCS). La CCS formée de 1550 membres et de 30 coopératives était également incorporée en vertu de la loi des syndicats coopératifs de Québec, mais, par la suite, elle va être régie par la loi des associations coopératives. Elle va continuer à fournir des services d'abattage d'animaux, y compris ceux concernant la volaille, la production et la transformation de viande, l'entreposage de viande et d'autres produits agricoles, la meunerie, ainsi que plusieurs autres services, comme la production de lait nature, la transformation du lait, la production de poulets, les services de techniques agricoles, la vente de machineries et d'équipements agricoles, des services dans le domaine forestier, des services de transport et de livraison, etc. Tous ces services ont pu être offerts par la CCS grâce à des stratégies de développement à l'interne, mais aussi à travers des accords ou des acquisitions d'autres entreprises de la région (Côté, 2024).

Dans le domaine laitier spécifiquement, après la Deuxième Guerre mondiale, on assistait à une vague de concentration au niveau des fabriques laitières canadiennes, dont celles du SLSJ n'en faisaient pas exception. Plusieurs entreprises produisant du beurre et du fromage connaissaient une mauvaise santé financière et plusieurs coopératives en ont profité pour faire leurs acquisitions. Notons qu'à la même époque

on voyait naître l'industrie de la transformation de lait en poudre. Cette industrie était en plein essor non seulement parce que le lait en poudre est utilisé dans la fabrication de plusieurs produits alimentaires, mais aussi parce que les politiques fédérales la soutenaient au détriment des fabriques du fromage. Trois entreprises régionales se démarquaient à l'époque dans la transformation du lait en lait en poudre, à savoir la SCAC, les Trappistes de Mistassini et la compagnie Harry Gagné et Fils. Ces trois vont se retrouver rapidement en concurrence, chacune voulant prendre le contrôle du lait dans la région. C'est alors que l'UCC propose la fusion des entreprises de transformation du lait (lait en poudre, fromage, beurre) de la région. Ainsi naquit en 1967 l'Association coopérative laitière du SLSJ (ACL) pour la production du lait en poudre, du beurre, du fromage, mais aussi pour le transport du lait dans toute la région. En 1968, elle comptait 1524 membres qui lui fournissent du lait. Au fil des années l'ACL a su convaincre presque toutes les entreprises de transformation du lait (grandes comme petites) à se joindre à lui. La fusion des entreprises de transformation laitière en une seule grande organisation était aussi dans le but de faire face à la concurrence des grandes usines (Côté, 2024).

À l'aube des années 1980, les deux plus importantes coopératives agricoles sont la CCS et l'ACL, mais leur fusion ne saurait tarder. Ces deux se retrouvaient le plus souvent en concurrence concernant la vente de lait nature. C'est pourquoi, en 1974, l'ACL proposait à la CCS et l'UPA la création d'un comité régional laitier qui va étudier les options possibles pour une centralisation des laits nature et industriel en région. L'étude de 1976 mettait de l'avant deux options : la création d'une seule organisation laitière régionale ou la répartition entre les deux coopératives d'une partie du bassin laitier. Elles ont opté pour le second scénario. En 1978, elles signent un protocole d'entente de division des laits nature et industriel. Après des mois de discussions sur la répartition des tâches, il est convenu en 1980 que l'ACL s'occupera de la transformation et de la commercialisation du lait industriel, tandis que la CCS se chargera de la transformation et de la commercialisation du lait nature (Côté, 2024).

Rappelons que les années 1980 ont été marquées par une récession économique. Cette récession a été défavorable au secteur coopératif, notamment celle œuvrant dans le domaine de la viande, parce qu'on pouvait constater à l'époque une baisse de la consommation de viande au niveau québécois, mais aussi au niveau régional. Cela va pousser la CCS à mettre fin en 1984 aux activités de l'abattoir de volailles et du centre de distribution d'œufs ainsi qu'aux activités de l'abattoir de Saint-Bruno. Entre 1985 et 1989, la CCS apporte

plusieurs changements au matériel technique de ses différentes installations afin d'augmenter la rentabilité des productions. Cela a, d'une certaine manière, entraîné des pressions économiques sur la coopérative (Girard et Goulet, 2003 ; Côté, 2024).

Entre-temps l'ACL, qui a changé de nom pour Nutrinor en 1981, propose à la CCS de réaliser une étude sur un regroupement de leurs activités. Les résultats de cette étude menée en 1986 montrent qu'une fusion des deux organisations permettrait moins de doublement des services, donc une gestion plus efficace de l'ensemble des activités d'approvisionnement, de production, du contrôle, de la commercialisation et de la distribution. Ainsi débutent en 1987 des consultations auprès des membres des deux organisations pour faire accepter le projet de fusion. Après des années d'hésitation, en 1989, la grande majorité des membres des deux organisations votent pour la fusion en une seule organisation sous le nom de Nutrinor. De ce fait, Nutrinor d'aujourd'hui n'a existé officiellement que depuis 1989, avec à ses débuts 1400 membres et 452 employés (Côté, 2024). La baisse du nombre de ses membres au fil du temps s'explique en grande partie par la concentration des fermes agricoles dans la région, un phénomène observé partout au Québec. En 1941, on pouvait compter 6400 fermes dans la région (Côté, 2024), en 2021, elles ne seraient qu'environ 1148 (MAPAQ, 2024a).

En 2007, les secteurs et bannières de Nutrinor étaient nombreux et variés. On y trouvait le secteur laitier et eau de source, le secteur de la production animale et végétale (meunerie, centre de grains, centre d'engrais, pondoir, poulaillers et maternité porcine), le secteur du propane et de la quincaillerie, le secteur des produits pétroliers, les Cuisines Rochette, les bureaux administratifs, ainsi que les productions et distributions (porcs, poulets et poules pondeuses, lait et combustibles). Comme on peut le remarquer, le domaine de la production et transformation de viande n'y figure pas parmi les domaines actifs de Nutrinor. Depuis la cessation des activités de l'abattoir de Saint-Bruno (abattage de porcs, bœufs, veaux, moutons) en 1984 par la CCS, Nutrinor ne s'était pas encore aventuré dans le domaine de la transformation de la viande jusqu'en 2007. Il a fallu attendre en 2009 pour que Nutrinor dans ses stratégies d'expansion acquière 40% des parts de la Boucherie charcuterie Perron qui était l'un des abattoirs certifiés au SLSJ. En 2013, elle acquiert 75% des installations de Charcuterie L.Fortin. Ces acquisitions lui permettent de se faire une place dans la production et la transformation de la viande de porc en jambon, bacon, saucisse, etc. (Côté, 2024)

Comme ses ancêtres qui, au fil de leur existence, ont parfois dû abandonner certaines sphères d'activité (comme la CCS, qui a cessé ses opérations dans les secteurs de la foresterie, de l'abattage et des garages) pour assurer leur survie et leur rentabilité, la nouvelle entité Nutrinor a dû, elle aussi, prendre des décisions stratégiques pour améliorer son efficacité et sa rentabilité. Elle a choisi de se retirer de certaines activités non rentables (par exemple, l'abattage de bœufs et de volailles, la maternité porcine, la cuisine Rochette, Traita-Sol, l'entretien et la distribution de camions et de bois franc du Lac, la machinerie agricole) pour se concentrer sur quelques secteurs clés mentionnés ci-dessus (Côté, 2024).

En somme, le développement de Nutrinor coopérative au fil des années a été soutenu par des stratégies de développement interne (modernisation des équipements de production et de transformation pour améliorer la productivité, agrandissement de ses installations, ouverture de plus en plus de points d'affaire, investissement dans le DD, investissement dans des stratégies marketing, etc.). Aussi par des stratégies de délaissement de certains secteurs d'activités ou de fermeture de certains de leurs points d'affaires, de fusions-acquisitions, d'intégration verticale et d'internationalisation si on considère sa présence hors des frontières régionales du SLSJ. Le tableau 7 donne des exemples de fusions et acquisitions faites par Nutrinor.

Tableau 7: Fusions et acquisitions faites par Nutrinor

Dates	Exemples de fusions et acquisitions
1989	Fusion de Nutrinor avec la chaîne coopérative du Saguenay par l'achat des quotas de la coopérative[28] avicole et porcine du Saguenay
2004	Acquisition de la ferme avicole Saint-Jérôme à Métabetchouan-Lac-à-la-Croix
2009	Acquisition de la Boucherie Charcuterie Perron inc. à Saint-Prime
2011	Acquisition de Solution 3R à Jonquière, spécialisée dans la valorisation agricole de matières résiduelles fertilisantes
2011	Fusion avec la coopérative Grains d'Or à Métabetchouan-Lac-à-la-Croix

[28] La coopérative avicole et porcine est une coopérative qui a été mis sur pied en 1972 par la chaîne coopérative du Saguenay

2013	Acquisition de la Charcuterie L. Fortin Limitée à Alma
2015	Acquisition de la Fromagerie Fortin à Saint-Prime
2016	Acquisition de Viridis environnement, spécialisé dans le recyclage des matières résiduelles fertilisantes, en collaboration avec une douzaine de coopératives
2017	Lancement de la bannière Nutrinor énergies
2017	Acquisition de la fromagerie Champêtre à Repentigny à Lanaudière
2018	Fusion de Viridis environnement et de solution 3R
2018	Fusion avec la coop des Deux rives à Normandin
2018	Acquisition de la Boulangerie du Royaume à Jonquière
2019	Acquisition du Groupe Laitier Alain Royer à Longueuil. C'est une maison de commerce spécialisée dans les produits laitiers pour les marchés national et international
2020	Acquisition de propane Nord-Côtier à Sept-Îles
2022	Achat du dépanneur Alami à Alma
2022	Acquisition du dépanneur Iceberg de Chibougamau
2023	Association de Nutrinor et Gilbert énergie pour créer la compagnie Nutrinor-Gilbert énergies renouvelables
2024	Nutrinor-Gilbert Énergies renouvelables acquiert Valeco Énergie Québec du groupe allemand Energie Baden-Württemberg (EnBW).

Source : Nutrinor Coopérative (2021b) ; Nutrinor Coopérative (2023a) ; Nutrinor Coopérative (2024c)

Les stratégies d'intégration verticale de Nutrinor se traduit par la diversification de ses activités, en étant présent dans 4 secteurs d'activités mentionnés plus haut, par sa possession en aval d'entreprises de transformation pour la transformation d'une partie des produits de ses membres et également par le développement de nouveaux produits et services et de marchés. Elle est présente au-delà des frontières

régionales du SLSJ, avec des places d'affaires à Montréal, à la Capitale-Nationale, à la Côte-Nord, à Lanaudière, en Montérégie et au Nord-du-Québec. (Nutrinor Coopérative, 2024a).

Toutefois, notons que ces stratégies de développement n'ont pas commencé avec Nutrinor, mais avec ses ancêtres. Nutrinor ne fait que perpétuer ce qui existait déjà. Ces stratégies lui permettent d'être plus forte face à la concurrence, pour mieux soutenir ses membres. Si on considère par exemple la stratégie d'internalisation, les ventes du surplus des produits à l'extérieur de la région n'ont pas commencé avec Nutrinor, mais avec ses ancêtres. À l'époque, la CCS écoulait le surplus de ses produits à Québec, Montréal, Toronto et même à l'international (Côté, 2024).

Ces stratégies de développement ont été accompagnées bien évidemment par l'accroissement de la taille de la coopérative, se traduisant par l'accroissement du nombre de ses producteurs agricoles membres et leur hétérogénéité. Notons tout de même que tous ses membres viennent de la région. Au sein de Nutrinor, il y a ceux qui font la production agricole conventionnelle et ceux qui font la production biologique. Ses membres viennent de tous les secteurs de la production agricole. Il y a ceux qui font la production animale (lait, œufs, élevage de porcs et volailles, bovins de boucherie) et ceux qui font la production végétale (petits fruits, céréales, pommes de terre, légumes). Le siège social de Nutrinor se trouve à Saint-Bruno, là où siège le conseil d'administration et où les décisions sont prises, alors que les producteurs agricoles membres se trouvent partout sur le territoire du SLSJ. Ceux-ci ne sont que quelques traits d'hétérogénéité caractérisant les membres de la coopérative.

3.3.2 Critère de sélection du cas à l'étude

La sélection du cas est une étape importante du processus de recherche qualitative. Le chercheur doit s'assurer de l'adéquation entre le cas choisi et son objet de recherche (Stake, 2006). Pour cela, le chercheur pour faire le choix le plus approprié doit normalement se faire guider par les recherches empiriques antérieures et les différentes théories ou concepts qui de près ou de loin touchent le sujet (Roy, 2021). Yin (2014) ajoutait à ceci en disant qu'on fera recours à une étude de cas unique lorsque ce cas est critique, extrême, révélateur ou longitudinal, ou au contraire typique (représentatif) selon le contexte théorique de la recherche. Dans notre cas, nous nous sommes basés sur le cadre théorique/conceptuel, sur nos objectifs de recherche et sur les

caractéristiques du terrain de recherche. Au regard de tout cela, Nutrinor constitue un cas typique à étudier pour comprendre la contribution des coopératives agricoles dans leur territoire. En d'autres termes, Nutrinor constitue un cas représentatif permettant de mieux traiter nos questions de recherche.

En résumé, les critères de sélection sont :

- Une coopérative, spécifiquement une coopérative agricole (formée par des producteurs agricoles) dans la région
- Une coopérative agricole dans la région ayant quand même une certaine durée de vie et une taille significative
- Une coopérative agricole ayant une identité régionale c'est-à-dire une coopérative agricole dont son territoire d'identification correspond à la région du SLSJ ;
- Une coopérative agricole de la région qui a développé des stratégies de développement interne, mais aussi à travers des fusions-acquisitions, d'intégration verticale et pourquoi pas d'internationalisation
- Une coopération agricole dans la région qui a connu une augmentation de sa taille au fil des années
- Une coopérative agricole dans la région qui présente une diversité de membres producteurs agricoles

La plupart des coopératives de producteurs agricoles présentes dans la région remplissent ces critères, à l'exception du territoire d'identification correspondant au SLSJ. D'après nos recherches, parmi les 18 coopératives de producteurs agricoles, Nutrinor est la seule à avoir comme territoire d'identification le SLSJ avec des membres producteurs provenant de toute la région. Le choix de Nutrinor s'est principalement basé sur ce critère, mais aussi parce qu'elle fait partie des plus anciennes et des plus grosses coopératives en termes de nombre d'adhérents producteurs agricoles. Elle est celle qui a connu une augmentation plus marquée de sa taille depuis sa création. Elle est aussi celle qui a mis en place plus de stratégies de développement en interne comme en externe pour assurer son développement, en plus d'avoir une démarche explicite de DD depuis 2009.

3.4 Stratégie de collecte des données

L'étape de la collecte des données constitue un moment fort de la recherche et cela est d'autant plus vrai lorsque la stratégie de recherche est l'étude de cas, au regard du rôle actif que va jouer l'équipe de recherche sur le terrain (Roy, 2021). Toutefois, ce dernier fait face à de nombreuses critiques d'ordre méthodologique

mettant ainsi en cause la validité interne et externe des résultats. Pour atténuer ces limites, il est recommandé l'utilisation des méthodes ou sources de données multiples. En faisant recours à plus d'une source de données et par leur triangulation, les résultats trouvés avec l'étude de cas permettent une compréhension assez détaillée et valide de l'objet d'étude dans son contexte (Yin, 2018). Pour cela, les sources de données ou les méthodes de collecte de données utilisées dans cette recherche sont l'entrevue semi-dirigée, le questionnaire autoadministré en ligne et l'analyse documentaire. Toujours dans cette perspective de triangulation des données, il est prévu la participation de différents types de participants aux entrevues.

3.4.1 L'entrevue de recherche

L'entrevue est souvent la source de données la plus importante de l'étude de cas (Yin, 2018). Dans le cadre de cette recherche, cela est effectivement le cas.

Elle se définit comme « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Savoie-Zajc, 2021, p. 275). Cette définition suppose que chaque partie prenante à l'entrevue trouve un intérêt à y participer. Le participant trouve un intérêt dans les résultats potentiels de la recherche. Il développe alors la motivation et le désir de communiquer et de partager ses impressions, ses points de vue et son expérience par rapport à l'objet d'étude. Grâce aux informations fournies par le participant, le chercheur peut approfondir sa compréhension de l'objet d'étude et atteindre ses objectifs de recherche et ses buts professionnels. Cette définition sous-entend aussi selon Yin (2018) que l'entrevue est une méthode de collecte de données permettant de recueillir le point de vue et la perception des participants sur l'objet d'étude. Rappelons que l'objectif de cette recherche est d'analyser la contribution des coopératives agricoles au développement durable du territoire, et cela à travers notamment le point de vue ou la perception des participants. Nous voulons recueillir ces points de vue à travers une certaine souplesse dans l'administration du questionnaire d'entrevue, afin d'obtenir des informations qui sont mieux adaptées à la réalité du participant.

C'est pourquoi, parmi les différents types d'entrevue qui existent (l'entrevue individuelle ou en groupe, qui peut être libre, semi-dirigée ou dirigée selon le niveau de structuration des questions), pour cette recherche,

notre choix s'est porté sur l'entrevue semi-dirigée individuelle. Par rapport aux autres types d'entrevue plus libre ou plus rigide, elle consiste en une interaction verbale entre le chercheur et le participant, animée de façon souple par le chercheur (Savoie-Zajc, 2021).

> Le chercheur se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (Savoie-Zajc, 2009, p. 340)

Elle permet donc au chercheur d'adapter son schéma d'entrevue lors du déroulement de l'entrevue afin de pouvoir bien tenir compte du discours du participant, son point de vue, sa perception, permettant ainsi une compréhension en profondeur ou d'en apprendre davantage sur l'objet d'étude. (Baribeau et Royer, 2012 ; Savoie-Zajc, 2021). Elle donne un accès direct à l'expérience du participant, à la compréhension et à l'apprentissage de leur monde. Pour ce faire, l'entrevue semi-dirigée se base généralement sur des questions ouvertes où il est possible pour le chercheur de poser de nouvelles questions si la personne interviewée soulève un aspect encore inconnu (Savoie-Zajc, 2021). Elle est donc un type d'entrevue avec un canevas préparé à l'avance, mais qui demeure ouvert à la spécificité de chaque participant et à sa réalité (Paillé, 1991). Dans le cadre de cette recherche, les participants seront invités individuellement à répondre à des questions (pour la plupart ouvertes) préalablement définies, avec la possibilité de relance avec d'autres questions pour mieux prendre en compte la réalité de chaque participant. Grâce à la souplesse de ce type d'entrevue, nous estimons avoir accès à de l'information pertinente et approfondie concernant les thèmes découlant de l'objet d'étude. Les grands thèmes qui sont étudiés dans le cadre de cette recherche portent sur l'arrimage des principes coopératifs avec ceux du DD, l'ancrage territorial des coopératives agricoles, les motifs d'engagement des producteurs agricoles membres. Il sera donc facile et important pour nous de laisser le participant s'exprimer, tout en ayant la possibilité de le relancer pour approfondir ses propos concernant l'un ou l'autre de ces thèmes.

L'utilisation de l'entrevue semi-dirigée individuelle dans cette recherche peut se justifier aussi au regard de la posture épistémologique adoptée. Du point de vue de la posture épistémologique interprétativiste, l'entrevue semi-dirigée individuelle est appropriée pour la compréhension en profondeur des significations que les participants donnent à l'objet d'étude. Pour terminer, le choix de l'entrevue semi-dirigée individuelle est parfaitement cohérent avec le devis de l'étude de cas (Roy, 2009).

3.4.1.1 Préparation des entrevues semi-dirigées

Des considérations d'ordre conceptuel, relationnel et matériel sont à prendre en compte lors de la préparation des entrevues semi-dirigées selon Savoie-Zajc (2021). De façon conceptuelle, l'auteur doit s'assurer de faire le bon choix de participants possédant un intérêt et une expertise sur l'objet d'étude et s'assurer d'avoir un schéma d'entrevue portant sur les thèmes et les sous-thèmes de la recherche.

- **Sélection des participants**

Les catégories d'acteurs à l'étude dans cette recherche, sont les producteurs agricoles membres de Nutrinor, au nombre de 1006, les membres du conseil d'administration, au nombre de 10 membres, les membres du conseil de gestion, au nombre de 11 en 2024, les employés, au nombre d'environ 1000, ainsi que d'autres acteurs de la région qui sont intéressées par la contribution des entreprises agricoles, notamment des coopératives agricoles au développement durable du SLSJ. Compte tenu de la taille de ces populations, par contrainte de temps et même de moyens, nous faisons recours à des échantillons au sein de ces populations. Les critères de représentativité et de saturation théorique sont appliqués pour la définition du nombre d'entrevues à réaliser. La représentativité fait référence au fait que l'échantillon soit représentatif de la population, pour s'assurer de la validité et la fiabilité des résultats. Pour ce faire, l'échantillon doit avoir les mêmes caractéristiques que la population (Beaud, 2021). La saturation théorique sous-entend que les entrevues additionnelles n'apportent plus d'informations nouvelles ou supplémentaires à la compréhension de l'objet d'étude (Savoie-Zajc, 2021). Autrement dit, lorsque passé un certain nombre d'entrevues, le chercheur a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau en ce qui concerne l'objet d'étude. Il est difficile de déterminer à l'avance le moment où une nouvelle entrevue ne fournirait plus d'informations inédites. Pour éviter la surreprésentation ou la sous-représentation, le chercheur devrait donc établir un nombre initial de participants et pouvoir le modifier en fonction du degré de saturation atteint au fil des entrevues (Savoie-Zajc, 2021).

Dans une approche interprétativiste et une étude de cas, il est recommandé de choisir les participants aux entrevues en utilisant un échantillonnage raisonné (Dahl et al., 2020 ; Savoie-Zajc, 2021). L'échantillonnage raisonné suppose une sélection des participants suivant des critères d'inclusion et d'exclusion bien précis. Elle permet de ce fait un recrutement de participants pertinents et ainsi d'en avoir une

compréhension plus approfondit de l'objet d'étude (Creswell et al., 2007). Les participants sont donc choisis en fonction de leur expertise pertinente à l'objet d'étude et parce qu'ils acceptent aussi de parler de celle-ci (Savoie-Zajc, 2021). Pour ce faire, les critères de sélection établis pour les différentes catégories d'acteurs sont en fonction de paramètres issus en grande partie du cadre théorique et conceptuel. Afin de remédier à la difficulté de faire la sélection avec de trop nombreuses caractéristiques, seules les caractéristiques les plus évidentes (les informations que nous étions capables d'obtenir avant entrevue) ont été retenues pour le choix des participants, et nous avons par la suite lors des entrevues recueillies des informations sur les autres caractéristiques. Par exemple, pour les producteurs agricoles, les critères de sélection ont été entre autres l'âge, l'éducation, l'ancienneté (membres de première génération, nouveaux coopérateurs), la taille de l'exploitation, le site d'exploitation (pour évaluer la distance), la part des ventes effectuées à Nutrinor et achats d'intrants agricoles à celle-ci. Les cibles pour ces critères étant la diversité (la diversité dans l'âge, l'éducation, l'ancienneté, etc.). En ce qui concerne les membres de la gouvernance, la vice-présidente[29] du CA, une administratrice représentante de la relève, les vice-présidents de l'agriculture et de l'agroalimentaire, de la communication et de la responsabilité sociale du comité de direction ont été retenus. Pour les employés, les conseillers en développement durable, ou en agriculture durable ont été retenus, et pour les autres acteurs de la région, nous avons retenu des acteurs de la filière agroalimentaire de la région, entre autres provenant de l'UPA, de la Table Agroalimentaire SLSJ.

Bien sûr, au-delà de ces critères, il a été essentiel pour nous de s'assurer de la disponibilité et de la volonté de la personne à participer à l'entrevue.

Nous avons fait le choix de ces participants afin d'obtenir des données pertinentes pour répondre à nos questions de recherche. Les producteurs agricoles, les membres de la gouvernance et les employés de Nutrinor nous permettaient d'obtenir des informations de divers points de vue sur les principes coopératifs, l'ancrage territorial et la pérennité de Nutrinor par rapport à sa contribution au DD de la région. Pour ce qui concerne les autres acteurs, externe à la coopérative, étant donné qu'ils sont de la filière agroalimentaire régionale, ils pouvaient nous communiquer des informations utiles sur l'ancrage territorial de Nutrinor et sa

[29] À défaut d'avoir le président du conseil d'administration en entrevue

contribution au DD du SLSJ, notamment en ce qui concerne ses engagements, ses implications et ses partenariats.

Après l'établissement de ces critères et l'obtention du certificat d'éthique, nous avons dû négocier, en 2024, notre entrée Nutrinor, à travers sa conseillère en développement durable, qui nous a été d'une grande aide dans le recrutement des participants. Notre premier contact avec elle a été de lui envoyer un courriel montrant notre sujet de recherche pour la thèse de doctorat en développement régional et territorial et en lui mentionnant que nous étions à l'étape de la collecte des données sur le terrain. À cette fin, nous aurions besoin de son appui ou, à défaut, qu'elle nous mette en contact avec la personne appropriée pour la collecte des données au sein de Nutrinor. Après ce courriel, nous avons eu des réunions Teams avec elle et des membres du conseil de gestion pour expliquer notre projet de recherche. À la demande de la conseillère, nous lui avons envoyé notre projet de recherche pour qu'elle puisse prendre plus ample connaissance. Après tout cela, la conseillère nous a signifier sa disponibilité à nous aider pour le recrutement. Donc, après lui avoir expliqué une fois de plus (parce que, dans le document du projet de thèse, tout était expliqué) quelles catégories de personnes nous souhaitons interviewer, elle s'en est chargée de nous mettre en contact avec ces personnes. Notons qu'au tout début, nous avions prévu de réaliser uniquement des entrevues semi-dirigées auprès d'un grand nombre de participants, mais la conseillère a mentionné qu'il serait difficile d'avoir toutes ces personnes en entrevues semi-dirigées. Il a donc été convenu que nous fassions les entrevues auprès d'un nombre plus restreint de producteurs agricoles et que nous complétions par un questionnaire en ligne.

Au total, 17 personnes ont montré leur intérêt à participer aux entrevues semi-dirigées. Ces 17 entrevues semi-dirigées d'une durée moyenne de 45 min ont été réalisées entre avril et septembre 2024. Les entrevues avec les producteurs agricoles ont été réalisées en ligne sur Teams, par appel téléphonique ou en personne à des endroits en dehors de leur lieu de travail. La plupart ayant été en ligne, parce que c'était une période où les producteurs agricoles étaient occupés par les travaux champêtres. Les entrevues avec les membres du Conseil d'administration, du conseil de gestion, des employés dans un local privé au siège social de Nutrinor à Saint-Bruno. Celles avec les autres acteurs de la région ont été réalisées en ligne sur Teams.

Le tableau 8 donne un aperçu du nombre de participants par catégorie ayant participé aux entrevues semi-dirigées.

Tableau 8: Catégories et nombre de participants

Catégories	Nombre	Types de production représentés	Territoires de provenance/organismes de provenance	Caractéristiques sociales	Abréviations désignant les participants
Producteurs agricoles	9	Production laitière (conventionnelle et biologique), les grandes cultures (conventionnelle et biologique), production de grandes cultures spécialisées de semences, production céréalière biologique, production bovine, production de bleuets (y compris bleuet sauvage, production de Camerise, production de miel de forêt	Maria-Chapdelaine, Lac-Saint-Jean-Est, Fjord-du-Saguenay, Domaine-du-Roy	Autant de producteurs âgés de moins de 50 ans[30] que ceux âgés de plus de 50 ans. Un producteur de moins de 40 ans (la relève) Tous étaient des producteurs, pas de productrice	PA
Conseil d'administration	2	Étant en même temps des productrices agricoles (production laitière et céréalière)	Lac-Saint-Jean-Est	Des femmes Moins de 40ans et plus de 50ans	CA
Conseil ou comité de gestion	2	-	Lac-Saint-Jean-Est (lieu du siège sociale)	Homme, femme	CD
Employés	2	-	Lac-Saint-Jean-Est et Saguenay–Lac-Saint-Jean	Femmes	EP
Autres acteurs de la région	2	-	Table Agroalimentaire SLSJ, UPA SLSJ	Femmes	AA

Source : Auteure

[30] Nous avons fait la répartition par rapport à 50 ans pour se rapprocher de l'âge moyen des producteurs agricoles au Québec

Notons que, pour atteindre ce nombre de producteurs agricoles en entrevue, nous avons eu recours à l'échantillonnage « boule de neige », c'est-à-dire en utilisant les réseaux des personnes recrutées pour recruter d'autres personnes.

- **Guide d'entrevue**

Après la sélection des participants, nous avons construit un guide d'entrevue général pour guider les entrevues. Puisque nous avons plusieurs types de participants, ce guide a été adapté en fonction de chaque type.

Ces guides d'entrevue ont été rédigés à la suite de la recension des écrits concernant notamment le cadre théorique et conceptuel. Il se structure en fonction des thèmes et sous-thèmes de la recherche et comporte des questions majoritairement ouvertes. Comme le suggère Savoie-Zajc (2021), en plus d'être ouvertes, elles sont courtes, neutres, pertinentes[31]. Il est important de tenir compte également de l'ordre des questions. Le guide d'entrevue a donc été rédigé en partant de questions plus générales de type descriptif, en passant par des questions de plus intimes, pour terminer avec les questions de collecte des informations sociodémographiques ou socio-économiques.

Toutefois, comme le mentionne Gagnon (2012), ce guide d'entrevue a été bonifié au fur et à mesure de la collecte de données afin de tenir compte de nouveaux éléments. Notons que ce guide a été entre autres organisé suivant trois grands thèmes que sont : Principes coopératifs et DD ; ancrage territorial et DD ; motifs d'adhésion et d'engagement des membres.

En annexe se trouvent les différentes adaptations du guide d'entrevue aux différentes catégories de participants.

- **Les considérations d'ordre relationnel et matériel**

[31] Les questions ouvertes en fournissant un stimulus général au participant pour entamer la conversation, permettent à ce dernier de mieux décrire son expérience. Les questions longues et complexes sont à éviter, parce que le participant peut avoir du mal à comprendre le sens et donc se sentir mal à l'aise. Pour le chercheur l'objectif n'étant pas non plus de trop parler, mais plus d'écoute active, les questions courtes, plus simples et plus claires sont à privilégier. La neutralité est à privilégier en évitant de poser des questions qui reflètent les opinions du chercheur. Aussi, poser des questions pertinentes est une marque de respect envers le participant (Savoie-Zajc, 2021).

Avant de commencer les entrevues, nous avons envoyé les guides d'entrevues à la conseillère en développement durable de Nutrinor pour examiner le questionnaire et donner des commentaires, notamment en ce qui concerne la compréhension des questions et du vocabulaire utilisé. Ensuite, après avoir convenu avec chacun du moment et de la façon dont l'entrevue va se dérouler (en présentiel ou en ligne) nous avons pris le soin d'envoyer au préalable le guide d'entrevue adapté à chaque type de participants pour qu'ils puissent mieux se préparer, en rassemblant leurs idées, leurs opinions et expériences par rapport à l'objet de l'entrevue. Notons aussi que nous leur avons envoyé au préalable par courriel le formulaire de consentement, notamment à ceux dont les entrevues ont eu lieu en ligne, pour qu'ils prennent le temps de le lire avant le moment de l'entrevue. Pour ceux en présentiel, nous avons donné à chacun une copie imprimée du formulaire le jour même de l'entrevue et leur avons laissé le temps de le lire avant de débuter l'entrevue.

Concernant les considérations d'ordre matériel, pour les entrevues en ligne, avant de les débuter, nous avons pris le temps de vérifier notre connexion internet et nous assurer que l'option enregistrement et transcription de Teams ainsi que les autres fonctionnalités (audio, vidéo, etc.) fonctionnent bien. Pour les entrevues en présentiel, nous avons réservé deux enregistreurs numériques pour l'enregistrement vocal et nous avons effectué des essais préalables pour nous assurer de la durée d'autonomie des piles et du niveau du volume de la voix.

3.4.1.2 Déroulement des entrevues semi-dirigées

L'ouverture de l'entrevue a commencé par nos salutations au participant et par nos remerciements à ce dernier d'avoir accepté de nous recevoir, de nous accorder de son temps et de nous communiquer ses connaissances. Par la suite, nous avons fait une présentation du projet de recherche et, par la même occasion rappeler au participant les buts de l'entrevue. Nous avons mentionné au participant que les informations qu'il va fournir lors de l'entrevue sont très importantes pour répondre aux questions de recherche. Ce dernier a été rassuré de la confidentialité de ses propos et des mesures qui sont prises à cet égard comme indiqué dans le formulaire de consentement. Nous avons demandé la permission au participant d'enregistrer en audio et vidéo les conversations lors de l'entrevue. Nous nous sommes assuré que le formulaire de consentement de participation à la recherche soit lu et signé par celui-ci avant de commencer l'entrevue proprement dite. Pour terminer, comme écrit sur le formulaire de consentement, le participant a été informé de sa liberté de

participation de participation à l'entrevue, de son droit de retrait à tout moment et de l'absence d'une compensation à sa participation à l'entrevue.

L'entrevue proprement dite s'est déroulée suivant le guide d'entrevue tout en étant souple. Nous avons joué le rôle de facilitateur pour encourager le participant à verbaliser et à s'exprimer. Comme le suggère Savoie-Zajc (2021), nous avons tenu un langage verbal et non-verbal neutre pour permettre au participant d'être à l'aise dans ses réponses. Nous avons aussi pris des notes durant l'entrevue, nous permettant de retenir les idées importantes avancées par le participant, de faire des relances à ce dernier pour clarifier et approfondir certains éléments et de mieux mettre en évidence des éléments nouveaux de compréhension qui émergeaient de l'entrevue. Notons que ces notes de terrain contenant aussi les expressions non verbales du participant, nos observations, nos remarques lors de l'entrevue ont permis d'apporter des informations complémentaires utiles lors de l'analyse des données.

Pour ne pas clôturer de façon brusque l'entrevue, nous avons avisé le participant plutôt, disant que nous tendons vers la fin de l'entrevue avant de lui poser la dernière question. Après avoir répondu à la dernière question, nous lui avons rappelé de façon globale les éléments qui ont été discutés et lui avons demandé s'il avait quelque chose à ajouter. Si le participant avait quelque chose à ajouter, nous lui donnons l'occasion de le faire avant de clôturer l'entrevue, au cas contraire, nous avons conclu immédiatement avec des remerciements une fois de plus pour sa disponibilité et sa participation.

3.4.2 Questionnaire autoadministré

Étant donné que les catégories de participants à notre étude proviennent d'une seule organisation, cela a été difficile pour nous d'avoir le nombre convenu, notamment les producteurs agricoles, en entrevues semi-dirigées. Certains producteurs agricoles ont privilégié de répondre aux mêmes questions sous la forme d'un questionnaire, comme cela ils pouvaient répondre à n'importe quelle heure et à leur rythme. L'utilisation du questionnaire en ligne permettait d'avoir plus de répondants diversifiés, afin d'assurer de la saturation théorique et de la représentativité. Aussi, l'utilisation du questionnaire en ligne nous permettait en quelque sorte d'éviter les biais provenant des entrevues semi-dirigées.

Le questionnaire autoadministré constitue un mode d'administration d'un sondage autre que l'entrevue. Au contraire de l'entrevue dont le questionnaire est administré par un interviewer, avec le questionnaire auto-administré le participant inscrit lui-même ses réponses (Durand, 2021).

L'absence de contact avec un interviewer rend cette modalité moins susceptible d'entraîner des biais de conformité sociale. Aussi, les participants peuvent répondre au moment où cela leur convient et prendre le temps de réflexion nécessaire pour inscrire leurs réponses (Durand, 2021). Bien vrai que le questionnaire autoadministré soit adapté pour les questions fermées, mais n'empêche qu'il peut être utilisé avec des questions ouvertes. Toutefois, il faut s'assurer que les participants soient en mesure de répondre aux questions posées et qu'ils possèdent l'information demandée. Il faudrait donc accorder un soin particulier à la formulation des questions, pour que tout le monde ait le même sens de celles-ci. Aussi, questionnaire doit être court que possible (Durand, 2021).

Le contenu du questionnaire en ligne est sensiblement la même chose que celui du guide d'entrevue des producteurs agricoles. Nous disons sensiblement, parce que nous avons dû diminuer le nombre de question pour rendre le questionnaire moins long. Nous avons fait recours à l'outil LimeSurvey de l'UQAC pour la création du questionnaire en ligne, qui a été ensuite envoyé via l'infolettre de Nutrinor à tous les producteurs agricoles[32] membres. Plusieurs relances ont été faites par la suite à travers l'infolettre. Les résultats du questionnaire ont été également recueillis à l'aide de cet outil.

Pour la sélection des participants, comme le questionnaire a été envoyé à tout le reste des producteurs agricoles, nous avons voulu attendre le retour des réponses pour faire la sélection des profils types de producteurs agricoles que nous n'avons pas eue en entrevue. Nous sommes conscients que cette façon de procéder n'était pas la meilleure. D'ailleurs, comme il n'y a pas eu beaucoup de répondant aux questionnaires, nous n'avons pas eu à faire une sélection. Au total, 4 producteurs agricoles ont répondu à tout le questionnaire ou à suffisamment de questions.

[32] Les participants aux entrevues ont été informé que le questionnaire reprenait les questions posées lors des entrevues. Ils n'ont donc pas à répondre à ce questionnaire, à moins qu'ils aient de nouveaux éléments à apporter.

3.4.3 L'analyse documentaire

Dans cette recherche, l'analyse documentaire est utilisée pour compléter les données issues des entrevues semi-dirigées et du questionnaire autoadministré. Bien différent de la recension des écrits servant à l'élaboration de la problématique, l'analyse documentaire est une méthode de collecte de nouvelles données à partir de documents imprimés ou électroniques qui permettront de répondre à la question de recherche (Bourgeois, 2021). Ces documents contiennent du texte ou des images qui ont été enregistrées sans l'intervention du chercheur. Ils peuvent prendre différentes formes (Bowen, 2009).

Elle est une méthode efficace, efficiente en termes de temps et de coût (financier, matériel, humain). L'analyse documentaire prend moins de temps par rapport à d'autres méthodes, parce que, de nos jours, la plupart des documents sont disponibles et facilement accessibles avec l'avènement de l'internet. Elle est parfois moins coûteuse, parce que les données sont déjà disponibles (dans les documents) et il ne reste qu'au chercheur d'évaluer le contenu et la qualité des documents. En plus, les données issues des documents sont discrètes et non réactives c'est-à-dire non affectées par le processus de recherche. Le chercheur n'exerce aucune influence sur les données issues d'un document (Bourgeois, 2021 ; Bowen, 2009). L'analyse documentaire permet d'avoir des données couvrant une longue période, de nombreux évènements et contextes (Yin, 1994).

L'analyse documentaire suit plusieurs étapes, commençant par le repérage des documents, ensuite leur sélection en fonction de la pertinence, l'authenticité, la couverture et la précision par rapport à l'objet d'étude. Après la sélection, les documents sont organisés et les données intéressant le chercheur sont extraites, synthétisées, puis finalement codées (Bourgeois, 2021).

Dans le cadre de cette recherche, les documents retenus en rapport avec notre objet de recherche sont de deux sortes. Les documents internes à Nutrinor composés essentiellement de rapports annuels (2019-2020, 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024), Communiqués de Nutrinor, Site internet de Nutrinor. Les documents externes comme les ouvrages scientifiques (Côté, 2024; Lafleur et Akitani, 2021, etc.), les communiqués ou rapports gouvernementaux, Sites internet ou communiqués d'organismes (CQDD, Collège d'Alma, Table Agro, OBV Lac-Saint-Jean, Financière agricole du Québec, UPA, etc.), parlant de près ou de loin de Nutrinor. Le tableau 12 en annexe fournit plus de détails concernant les documents retenus pour l'analyse documentaire.

Ces 34 documents ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence par rapport à l'objet d'étude. Après avoir lu et identifié les sections de ces documents qui nous intéressaient le plus, nous avons essayé de regrouper ces données extraites sur une grille de lecture organisée selon les thèmes et sous thèmes qui opérationnalisent nos questions de recherche. Spécifiquement, nous sommes allés chercher dans ces documents des données complémentaires à nos données d'entrevues et du questionnaire en ligne sur les principes coopératifs de Nutrinor, son ancrage territorial, ainsi que sur sa pérennité, analyser à travers la qualité d'engagement de ses membres, par rapport à sa contribution au DD de la région.

3.5 Stratégies d'analyse des données

Pour cette étape que Yin (2018) qualifie de plus complexe comme dans l'étude de cas, nous avons commencé par le traitement des données collectées.

Rappelons que, dans cette recherche, trois méthodes de collecte de données ont été déployées, à savoir l'entrevue semi-dirigée individuelle, le questionnaire autoadministré et l'analyse documentaire. Comme certaines de nos données collectées ne sont pas en texte, mais plutôt enregistrées dans des supports audio et vidéo, notamment les données provenant des entrevues semi-dirigées, nous avons procédé à leur transcription afin de faciliter leur traitement. Pour un gain en temps, nous avons opté pour une transcription assistée par Teams pour les entrevues en ligne et par Word pour les entrevues en présentiel. Toutefois, nous avons pris le temps, après la transcription, de bien relire en écoutant l'audio ou la vidéo, et, si nécessaire, d'apporter des corrections. Nous voulions ainsi nous assurer que les données transcrites (les verbatims) reflétaient au mieux les propos de l'entrevue. Toujours dans cette perspective, nous avons fait recours à nos notes prises lors des entrevues pour améliorer les verbatims. Après la transcription, les verbatims et les données issues des documents ont été organisés, puis le codage a été effectué par la suite.

Dans cette recherche, comme nous avons affaire à un volume important de données provenant de diverses sources, il a été nécessaire pour nous de faire recours à une stratégie d'analyse. Selon Blanchet et Gotman (2015), il existerait trois types d'analyse des données d'entrevues, à savoir l'analyse par entretien, l'analyse formalisée par une théorie et l'analyse thématique. Cette dernière (l'analyse thématique) est une stratégie d'analyse permettant de répondre graduellement aux questions de recherche par l'établissement de

thèmes récurrents dans les sources de données (Paillé et Mucchielli, 2012). Elle permet une découpe transversale de ce que d'une entrevue à l'autre réfère au même thème ou encore elle permet l'organisation et la description d'un ensemble de données et leurs interprétations. Elle cherche donc une cohérence thématique entre les entrevues. On entend par thème un mot, une courte expression ou une phrase qui capture certaines informations cruciales sur les données en lien avec les questions de recherche. Ils présentent également des significations récurrentes dans l'ensemble des données (Braun & Clarke, 2006). Dans cette recherche, l'analyse thématique du contenu des verbatims a été déployée, puisque nous souhaitons rester le plus près possible de nos objectifs de recherche lors de l'analyse des données. Le logiciel Nvivo 12 a été utilisé pour faire l'analyse thématique des verbatims des entrevues.

En rappel, notre recherche s'inscrit dans une démarche inductive et, selon cette démarche, les thèmes identifiés sont fortement liés aux données collectées. Autrement dit, les thèmes émergent des données collectées. Mais, comme le disent Anadón et Guillemette (2006) l'induction exclusive n'existe pratiquement pas et que l'induction implique nécessairement des moments de déduction. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre stratégie de traitement des données qui mobilise à la fois l'approche inductive et déductive. C'est pour cela donc que nos thèmes et sous-thèmes prédéfinis par rapport à notre cadre théorique et conceptuel et nos questions spécifiques sont bonifiés à travers le contenu des verbatims, dans le but de pouvoir faire une description riche, appropriée et détaillée des données, puis une interprétation des résultats issus de cette description.

En somme, l'analyse thématique procède de la façon suivante selon Braun et Clarke (2006) : premièrement, il s'agit de se familiariser avec les données en faisant une lecture intégrale de l'ensemble de celles-ci. Deuxièmement, c'est de dresser une liste initiale d'idées sur le contenu des données, cela va permettre de générer des codes initiaux ou de bonifier la liste de codes préétablie. Les codes se rapportent aux éléments les plus élémentaires des données pouvant être évalués de manière significative concernant l'objet d'étude. Après avoir identifié les codes, le chercheur peut procéder au codage, qui est un processus consistant à faire correspondre à chaque code des extraits de données qui le démontrent. Le codage peut se faire manuellement ou à travers un logiciel. Lorsque toutes les données ont été codées et rassemblées et que le chercheur dispose d'une liste des différents codes, il peut maintenant procéder au triage et au regroupement des codes sous

différents thèmes et rassembler ainsi tous les extraits de données codées au sein de ces thèmes, ceci constitue la troisième phase. Notons que certains codes initiaux peuvent former des thèmes, d'autres des sous-thèmes et certains peuvent être écartés, parce que ne pouvant être regroupés ni dans les thèmes ni dans les sous-thèmes qui opérationnalisent les questions de recherche. Quatrièmement, le chercheur doit s'assurer que les thèmes soient cohérents de manière significative, qu'il y ait une distinction claire et identifiable entre les thèmes, en lisant tous les extraits rassemblés au sein de chaque thème et déterminés s'ils forment un tout cohérent. À la phase 5, le chercheur doit toujours s'assurer de la cohérence interne de ses thèmes et rédiger une analyse détaillée de chaque thème. Il doit vérifier si ce que chaque thème raconte soit en relation avec la question de recherche dans laquelle il s'inscrit. Le chercheur doit s'assurer aussi qu'il n'y ait pas trop de chevauchement entre les thèmes. À la fin de cette phase, le chercheur doit disposer d'un ensemble de thèmes entièrement élaborés. La dernière phase de l'analyse thématique consiste à l'interprétation et à la rédaction du rapport. Le rapport doit fournir un compte rendu concis, cohérent, logique, non répétitif et intéressant de ce que racontent les données au sein des thèmes et entre les thèmes Braun et Clarke (2006).

De façon concrète, il a été question pour nous, à partir d'une première lecture de toutes les données (écrites) provenant des entrevues et des documents pour se familiariser, de dresser une première liste de codes, y compris de sous-codes. Par la suite, les verbatims ont été relus en intégralité et importés sur Nvivo 12 et l'encodage de chaque verbatim a pu commencer, tout en bonifiant avec d'autres codes en fonction des spécificités de chaque verbatim. Notons que, dans Nvivo 12, les codes sont appelés des nœuds. Pour mieux se repérer tout au long de l'encodage de tous les verbatims, une description a été donnée à chaque code pour savoir à tout moment quelle donnée doit être codifiée à tel endroit. Après l'encodage de tous les verbatims, les données extraites des documents ont été encodées en complément. Puisque l'analyse documentaire privilégie aussi l'analyse thématique du contenu des documents, nous n'avons donc pas eu de difficulté à appliquer les sections des documents qui nous intéressaient aux codes utilisés pour le codage des verbatims. Après l'encodage de toutes les données issues des entrevues, du questionnaire en ligne et des documents, les codes ont été regroupés sous différents thèmes définis par rapport au cadre théorique et conceptuel et bonifiés à travers le contenu des données, puis l'interprétation des résultats a été faite suivant ces thèmes.

En plus du type de codage décrit ci-dessus, les données ont d'abord fait l'objet de codage par attributs sur Nvivo 12. C'est-à-dire qu'après avoir converti chaque verbatim en cas sur Nvivo 12, chaque cas a été codé en fonction de certaines informations descriptives relatives aux caractéristiques du participant.

Le tableau 13 en annexe donne un aperçu des thèmes ainsi que les codes et les sous-codes finaux et leur description.

3.6 Considérations éthiques et critères de scientificité de la recherche

3.6.1 Considérations éthiques

Toute recherche scientifique avec des êtres humains implique de prendre en compte certaines considérations éthiques. Les considérations éthiques dans les recherches scientifiques ont surgi en réponse aux controverses dans le passé sur la place des valeurs et de la morale dans la production scientifique et sa diffusion. Autrement dit, en réponse aux risques que des participants à certaines recherches et d'autres personnes ont été exposés. Au Canada, l'énoncé de politique des trois conseils mentionne les principes éthiques et les lignes directrices que le chercheur ou l'équipe de recherche doit respecter dans le cadre de la culture canadienne afin de garantir la protection et le respect de la dignité des participants. Dans presque tous les établissements de recherche au Canada, il existe de nos jours un comité éthique de recherche s'assurant de la prise en compte des considérations éthiques. Chaque chercheur ou équipe de recherche voulant s'engager dans une recherche impliquant des humains doit avant tout obtenir l'approbation de ce comité (Conseil de recherches en sciences humaines, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada, 2018 ; Crête, 2021).

Rappelons que l'objectif de notre étude c'est d'analyser la contribution des coopératives agricoles au développement durable de leur territoire. Nous avons choisi d'analyser cela en faisant principalement recours aux points de vue, aux perceptions, aux opinions des acteurs concernés. Pour ce faire, nous avons procédé par entretien semi-dirigé individuel auprès des participants qui ont été sélectionnés dans la liste des acteurs concernés, pour recueillir les informations nécessaires à notre recherche. Comme le mentionne Crête (2021, p.238), l'enquête étant « une intrusion dans la vie privée de la personne qui a été choisie ou s'est portée volontaire pour participer à l'enquête et fournir des informations », il est nécessaire que les études mobilisant

les entretiens ou l'enquête comme méthode de collecte de données respectent des critères éthiques, comme le consentement libre et éclairé, la confidentialité des données, l'anonymat, le droit à la vie privée, pour s'assurer de réduire au plus bas possible les conséquences pour les participants de leur participation (Barideau et Royer, 2012 ; Crête, 2021).

Dans cette recherche, avant de commencer toute collecte de données, nous avons fait une demande de certification éthique auprès du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (CER-UQAC), impliquant pour nous le respect de tous ces critères éthiques cités ci-dessus. Nous avons pris les mesures nécessaires pour s'assurer de l'anonymat (la confidentialité) des données recueillies auprès des participants. Ces mesures étant mentionnées sur le formulaire de consentement. Avant de débuter chaque entrevue, nous nous assurons que le participant ait pris connaissance des avantages et des possibles risques associés à sa participation, ses droits et les mesures prises pour la confidentialité, la diffusion et la conservation des données mentionnées sur le formulaire de consentement.

3.6.2 Critères de scientificité

En recherche qualitative avec posture interprétative, le chercheur doit s'assurer de la rigueur de sa démarche méthodologique pour la crédibilité, la transférabilité, la constance interne et la fiabilité de ses résultats de recherche (Laperrière, 1997 ; Savoie-Zajc, 2000). À ces critères, Yin (2014) suggère d'ajouter la validité de construit pour fonder la qualité scientifique de l'étude de cas.

La crédibilité fait référence à la validité interne des résultats de la recherche. Elle est fonction des stratégies d'objectivation mises en place par le chercheur au cours de sa recherche. Parmi ces stratégies il y a l'utilisation de la technique de triangulation des sources et des méthodes (Gohier, 2004 ; Savoie-Zajc, 2021). Rappelons que dans cette recherche, l'étude de cas a été déployée comme méthode (stratégie) de recherche et que d'après Gagnon (2012), la validité interne constitue sa principale force, parce que faisant recours à des méthodes et sources de données multiples. Comme mentionné plus haut, pour la triangulation de nos méthodes et sources de données, nous avons eu recours à l'entrevue semi-dirigée individuelle et l'analyse documentaire pour la collecte des données ayant servi à l'analyse. Aussi, la collecte des données à travers les entretiens semi-dirigés a été faite auprès de plusieurs types de participants à savoir des membres du Conseil d'administration,

des membres du conseil de gestion, des producteurs agricoles membres, d'autres acteurs de la région. Cela a permis de répondre à nos questions de recherche à partir de divers points de vue et perceptions venant d'acteurs autant à l'interne qu'à l'externe de Nutrinor. De plus, pour accorder plus de crédibilité à nos résultats qui s'en dégagent des données recueillies, nous avons utilisé nos notes de terrain pour compléter les données collectées à travers les entrevues lors de l'analyse des données.

Quant à la transférabilité ou à la validité externe des résultats produits, on peut l'évaluer en répondant à la question suivante : en quoi les résultats obtenus auprès d'un échantillon de personnes peuvent-ils aider à comprendre un phénomène similaire, mais vécu dans un autre milieu ? (Savoie-Zajc, 2021). Pour cela, il revient au chercheur la responsabilité de fournir une riche description du contexte et des participants de la recherche permettant au lecteur d'évaluer l'applicabilité des résultats de la recherche à d'autres situations. Entre autres, fournir des informations concernant notamment les caractéristiques des participants et celles de leurs environnements de vie et de travail (Savoie-Zajc, 2021). Dans le cadre d'une étude de cas, comme le souligne Yin (2018), la validité externe peut être l'une de ses plus importantes faiblesses et, pour faire face à cela, le chercheur doit, en plus de fournir le maximum d'informations contextuelles, porter une attention particulière à la sélection des participants à la recherche. Ceci suppose par exemple, pour le chercheur d'éviter de sélectionner des participants trop particuliers, d'utiliser un échantillonnage raisonné pour la sélection des participants (Dahl et al., 2020), d'appliquer le principe de la saturation théorique (Gohier, 2004).

Notons que l'étude de cas ne porte pas sur la transférabilité ou la généralisation statistique, mais sous la garantie de la généralisation théorique ou analytique des résultats (Yin, 2009). Toutefois, Maxwell (2021) propose de faire la distinction entre la généralisation interne et la généralisation externe, qui sont aussi pertinentes en recherche qualitative. La généralisation interne fait référence à « la généralisation au sein du contexte, du groupe ou de la population étudiée à des personnes, des évènements et des activités qui ne sont pas directement représentés dans les données collectées » (Maxwell, 2021, P 113). Elle est évaluée sur le fait que les résultats capturent ou non les opinions, les caractéristiques ou les actions typiques des participants, ainsi que sur la diversité de ceux-ci au sein de la population étudiée. La généralisation externe, quant à elle, se renvoie à la généralisation au-delà des personnes, du contexte spécifiquement étudié pour d'autres personnes et contextes (Maxwell, 2021).

Dans cette recherche, comme mentionné plus haut, afin de garantir la généralisation, au moins interne, de nos résultats, nous avons utilisé l'échantillonnage raisonné, le critère de représentativité pour la sélection des participants et la saturation théorique lors de la collecte des données (entrevues, questionnaire en ligne et analyse documentaire). Cela permet de s'assurer que les données collectées auprès des participants soient celles qu'on aurait pu collecter si on avait interrogé tous les acteurs concernés. Donc ces données sont, dans une large mesure, généralisables à l'ensemble des populations des acteurs concernés. Autrement dit, ces données sont grandement représentatives des points de vue, des perceptions de tous les acteurs concernés. Les résultats de cette recherche peuvent ainsi faire l'objet de généralisation interne. Pour ce qui est de fournir des informations détaillées sur le contexte et les participants de la recherche, nous avons pris le temps de le faire dans la présentation des résultats.

La validité de construit selon Gagnon (2012), fait référence à la définition claire et précise du cas étudié et à la sélection adéquate des participants pour l'étude du phénomène d'intérêt. Cela implique de clarifier les concepts étudiés et leur opérationnalisation, d'utiliser des concepts et des théories validés dans la littérature, de sélectionner des exemples permettant d'étudier le phénomène d'intérêt, de faire relire le rapport par des pairs et des participants, et, concernant la validité interne, de recourir à la triangulation des méthodes et des sources de données (Dahl et coll., 2020). Quant à la constance interne, elle se rapporte à « l'indépendance des observations et des interprétations par rapport à des variations accidentelles ou systémiques », comme le temps, la personnalité du chercheur (Gohier, 2004, p. 7). La triangulation des observateurs permet de l'opérationnaliser. Pour terminer avec la fiabilité, elle renvoie à la lucidité et la transparence du chercheur quant à ses aprioris, ses présupposés et ses orientations épistémologiques (Mucchielli, 2009). Autrement dit, c'est un critère visant à réduire l'influence de la subjectivité du chercheur sur les résultats de la recherche. Pour cela, le chercheur doit documenter et décrire en détail chacune des étapes de sa recherche, impliquer des chercheurs externes à toutes les étapes de la recherche, enregistrer les données et en faciliter l'accès (Dahl et al., 2020).

Dans le cas d'une recherche menée par une équipe de recherche composée de plusieurs chercheurs, la triangulation des observations aurait été facile, mais, malheureusement, dans le cadre de la recherche doctorale, l'étudiant-chercheur est le seul à mener sa recherche, même si, par moment ce dernier a pu recevoir des commentaires venant de sa direction de recherche. Cette recherche s'inscrivant dans le cadre d'une recherche

doctorale, nous avons été la seule chercheuse à la conduire, il n'y a pas eu d'implication d'autres chercheurs à toutes les étapes de la recherche. Donc, il n'y a pas eu de triangulation d'observations par d'autres chercheurs ni de révision du rapport de recherche par les participants.

Comme vous pouvez le constater dans ce présent rapport, nous avons pris le soin de bien décrire chacune des étapes de cette recherche, ce qui nous permettait d'ailleurs de bien nous orienter tout au long de la rédaction de ce rapport. Nous avons eu recours à des concepts et à des théories valides, et nous avons pris le temps de bien les définir. Concernant le choix du cas à l'étude, de même que le choix des participants, nous pouvons affirmer que Nutrinor permet d'étudier la contribution des coopératives agricoles au développement durable dans son territoire, notamment au SLSJ. Les données recueillies auprès des participants ont permis de répondre en toute pertinence aux questions de recherche. Notons aussi qu'un chapitre entier a été consacré à la description de notre démarche méthodologique. Dans ce chapitre nous exposons entre autres notre positionnement épistémologique, cela nous a permis de faire preuve de transparence et de réduire l'influence de notre subjectivité sur les résultats de la recherche. En plus, cette description nous a permis de faire l'analyse critique de nos choix à travers les limites méthodologiques qui sont exposées ci-dessous.

En somme, sans prétendre avoir pris toutes les mesures proposées pour remplir tous les critères de scientificité, nous avons tout de même fait le nécessaire pour respecter plusieurs de ces critères afin d'assurer la qualité scientifique des résultats de notre recherche.

CHAPITRE 4

PRINCIPAUX RÉSULTATS : PRINCIPES COOPÉRATIFS, ANCRAGE TERRITORIAL ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ce premier chapitre des résultats va servir à analyser les données portant sur les principes coopératifs de Nutrinor, ainsi que sur son ancrage territorial (le territoire étant la région du SLSJ) par rapport à sa contribution DD du SLSJ. À cet égard, dans un premier temps, nous passerons en revue les perceptions des participants (données issues des entrevues et du questionnaire en ligne) sur ce qu'est le DD du SLSJ, pour acheminer avec la place de Nutrinor dans l'opérationnalisation de ce DD dans un second temps. Dans la continuité du comment elle opérationnalise ce DD, dans un troisième temps, nous ferons ressortir ce qu'en disent les données de cette recherche sur la contribution de Nutrinor au DD du SLSJ en étant une coopérative, par rapport à si elle était une autre forme d'entreprise. Sachant que Nutrinor a pris un virage DD dans sa philosophie de gestion, dans un quatrième temps seront examinées les données sur les raisons et les manières dont elle arrive à intégrer des aspects du développement durable qui ne relèvent pas forcément des principes régissant une coopérative, notamment les aspects en lien avec l'environnement. Dans un cinquième temps, nous analyserons les éléments d'ancrage territorial de Nutrinor par rapport à sa contribution au DD de la région. Pour terminer, nous concluons ce chapitre en examinant les points de vue des participants sur la perspective de contribution au DD du SLSJ par Nutrinor.

4.1 Définitions du développement durable par les participants

Les définitions du DD données par la plupart des participants se recoupent sur le fait qu'il fait référence à un développement de tout le SLSJ, tenant compte de l'équilibre entre les trois niveaux de développement (économique, humain ou social et environnemental), pour permettre aux générations futures de bien vivre de la région, comme nous le faisons aujourd'hui. Dans cette perspective, le développement économique des entreprises de la région doit se faire en conservant un environnement intéressant pour la biodiversité et pour l'humain. Aussi, avant d'agir en affaires, c'est de voir la portée que cela a au niveau environnemental et optimisation des ressources, mais également au niveau de la dynamique humaine.

Développer les entreprises de la région du point de vue économique en conservant un environnement intéressant pour la biodiversité et pour l'humain. **PA10**

Le développement durable c'est vraiment avant d'agir ou avant de faire quelque chose que ce soit au niveau affaire, il faut voir la portée qu'on a au niveau environnemental, la portée qu'on a au niveau dynamique humain et au niveau de l'optimisation des ressources. **PA8**

Ce qui précède conduit à parler de la responsabilité sociale des entreprises, dont certains participants ont fait mention en définissant le DD. Dans un contexte de dégradation de l'environnement, d'enjeux de changements climatiques, d'inégalités sociales, de santé et de bien-être des populations, le DD dans la région repose sur la responsabilité sociale de tous les types d'entreprises (privées, coopératives, petites, grandes). La responsabilité sociale se définissant comme la préoccupation et la mise en œuvre de moyens concrets pour avoir des impacts plus positifs au niveau de ses actions et ses décisions sur le plan environnemental, économique, social. Entre autres, de meilleures conditions de travail des employés, des engagements dans la communauté pour une meilleure santé psychologique et physique et le bien-être des populations, sans oublier la rentabilité de l'entreprise pour assurer sa survie.

Moi je le (DD) ramène beaucoup sur la question de la responsabilité sociale, à la fois des entreprises grandes comme petites, tout type, que ce soient des entreprises privées ou coopératives. Pour moi c'est la préoccupation et la mise en œuvre de moyens concrets pour avoir des impacts plus positifs au niveau de ses actions et ses décisions, et puis ça tombe autant sur le plan environnemental, économique que social, conditions de travail des employés, bien-être, santé psychologique, santé physique, évidemment que pour une entreprise comme Nutrinor la rentabilité est nécessaire, parce que c'est la survie de l'organisation qui en dépend, mais moi je pense que le rôle justement dans un contexte de dégradation de l'environnement, les enjeux de changements climatiques, la question des inégalités sociales, santé, bien-être des populations, je pense que la responsabilité sociale d'une organisation, c'est d'avoir un impact plus positif, puis un engagement dans la communauté qui va contribuer à la meilleure santé puis au bien-être des populations. **CD1**

Au niveau de l'agriculture spécifiquement, cela suppose que les entreprises agricoles dans leurs décisions d'affaires ne voient pas juste le volet économique, mais tiennent compte de plusieurs facteurs, tant du côté humain, environnemental et santé de l'entreprise.

…développement durable même au niveau mon entreprise là je ne vois pas juste l'économique, je vois plusieurs facteurs, autant le côté humain, le côté état d'une entreprise, le côté environnement, la santé, la qualité de vie de son entreprise. **CA2**

De plus, plusieurs participants ont parlé de la pérennité et de la durabilité des entreprises agricoles en définissant le DD. Pour plusieurs, le DD au SLSJ suppose d'avoir des entreprises avec des objectifs solides qui perdurent dans le temps. Avoir des entreprises durables suppose de réfléchir dès maintenant à comment cultiver

les terres et produire de la nourriture tout en préservant la santé de la nature, pour que les générations futures puissent hériter d'entreprises agricoles dans le même état ou dans un meilleur état qu'aujourd'hui. En d'autres termes, avoir des entreprises pérennes et durables présume ne pas abuser de l'environnement et des ressources naturelles, ne pas utiliser trop de pesticides pour ne pas détruire la faune et la flore, d'adopter des pratiques permettant de garder les terres en santé (des amendements au sol, des cultures intercalaires, des rotations), mais également d'être entouré de gens heureux, de s'occuper du bien-être des employés et de soi-même (producteurs agricoles), de bien nourrir la population, de s'assurer de la beauté du territoire, de la propriété et de l'attractivité de son entreprise.

> *Le développement durable pour moi c'est qu'une entreprise qui perdure dans le temps, pour qu'on réussisse à faire ça plusieurs d'année en année, il faut mettre en place des objectifs solides qui nous permettent qu'il n'y ait pas de faiblesse dans un secteur.* **CA2**
>
> *Pour moi le fait que ça soit durable c'est pérenne dans le temps, c'est qu'on n'abuse pas des ressources naturelles, qu'on n'abuse pas de l'environnement, qu'on apporte l'équivalent, exemple, on produit des fruits, fait qu'on récolte des fruits, mais on apporte quand même des amendements dans le sol pour venir balancer le tout, mais en même temps on ne veut pas amener trop de pesticides pour ne pas détruire la faune et l'environnement.* **PA2**
>
> *Le développement durable en fait pour moi c'est comment produire, comment prendre de la ferme il y a 40 ans puis la remettre dans les mains des jeunes qui viennent plus tard dans le même état, même mieux que ce que j'ai eu dans les 40 dernières années, comment cultiver nos terres, comment produire de la nourriture au Québec, au Canada tout en préservant la santé de la nature ? C'est ça le développement durable. Comment travailler puis être entouré de gens heureux, de bien nourrir la population, mais en même temps se prendre soin de nous aussi, de s'occuper de notre santé à nous autres, de s'occuper de la santé puis du bien-être de nos employés, ça c'est très important, je vois ça autrement aussi, comment s'assurer, étant donné que c'est nous autres qui occupent le territoire, qui gère la beauté du territoire, comment s'assurer que ça soit beau, que notre environnement soit bel, que les gens qui passent dans la route en avant de la ferme puisse dire, regarde, c'est le fun, c'est une belle entreprise, c'est propre, donc la nourriture doit être bonne, doit être belle, de la même façon que les camions de lait s'assurent de toujours être propres quand ils circulent sur la route, je pense que nos entreprises se doivent également d'être propres, puis d'être attrayantes.* **PA3**

Toutefois, les producteurs agricoles dans une démarche de durabilité ont besoin d'accompagnement. Ils ont besoin d'avancer en équipe. C'est en étant plusieurs qu'on avance plus vite. Par exemple, un des participants mentionne que, depuis que Nutrinor porte le dossier développement durable, la démarche DD avance plus vite auprès de plus en plus de producteurs agricoles membres.

> *On sent qu'il faut faire quelque chose, puis on sent surtout qu'il faut accompagner nos producteurs dans une démarche de durabilité en agriculture.* **CD2**
>
> *Le développement durable au Saguenay-Lac-Saint-Jean, comment est-ce que je le définis ? C'est qu'on avance en équipe, surtout en agriculture, individuellement comme citoyen on*

peut avancer, mais c'est en étant plusieurs qu'on avance plus vite, fait que c'est comme ça aussi que je vois ça en agriculture, Nutrinor a été un peu le porteur de dossier du développement durable, plusieurs producteurs n'en faisaient chacun de son côté, mais c'est ça on avance tout en équipe. **PA4**

Une entreprise agricole dans une démarche de développement durable n'est pas obligée d'être en agriculture biologique. Qu'elle soit en agriculture conventionnelle ou biologique, c'est une entreprise agricole soucieuse de l'environnement et cherchant à améliorer son côté environnemental par des pratiques moins dommageables.

Développement durable, c'est quand même large, ce n'est pas obligé d'être d'une ferme biologique, c'est une ferme qui est soucieuse de l'environnement, qui cherche à améliorer son côté environnemental par des pratiques moins dommageables à l'environnement. Il y a plusieurs aspects, que ce soit bio ou conventionnel il y a moyen de s'améliorer dépendamment des techniques utilisées. **PA5**

L'analyse des données montre aussi que le DD se définit par certains comme une démarche d'amélioration en continu vers une direction dans laquelle on intègre les valeurs de DD. C'est difficile pour une entreprise de tout faire au début.

Je le définis avant tout comme une démarche d'amélioration continue, donc on part d'un point A vers une direction dans laquelle on intègre les valeurs de développement durable, et puis on évolue là-dedans au fil des années, parce qu'on ne peut pas tout faire au début. **PA6**

Outre ces définitions mentionnées ci-dessus, un des participants quant à lui définit le DD, dans une région éloignée et pionnière dans DD à l'instar du SLSJ, comme un développement qui repose sur le maillage entre les différents secteurs permettant de garder une autonomie des filières. C'est un développement reposant aussi sur une forte identité au territoire, sur l'économie circulaire avec beaucoup de recyclage, de préservation des écosystèmes, comme les cours d'eau.

Développement durable, en fait on est une région éloignée, donc je vois beaucoup pour moi le développement durable en région, c'est beaucoup d'économie circulaire, d'autonomie aussi de filière, que ce soit de recyclage ou, peu importe, une forte identité au territoire aussi, ça l'amène une conscience des gens par rapport à la préservation des cours d'eau, de l'environnement et tout ça,…, je vois que la région est assez pionnière ou leader en développement durable, on a juste à penser au CQDD par exemple, qui a mis en place des tables de concertation régionale où il y a plusieurs acteurs, plusieurs entreprises, beaucoup de formations pour les entreprises aussi, fait que pour moi le développement durable en région c'est le maillage entre les différents secteurs, les différentes industries pour vraiment garder une autonomie puis se démarquer des autres. **EP1**

Comme on peut le constater, les différentes définitions se rapportent plus à l'agriculture, ce qui n'est pas étonnant étant donné que tous les acteurs participants proviennent du monde agricole du SLSJ.

En référence à ces différentes définitions, notre objectif était de savoir si les participants considéraient la coopérative agroalimentaire Nutrinor comme une actrice du développement durable au SLSJ.

4.2 Nutrinor comme actrice du DD au SLSJ par : sa démarche DD, ses actions, sa longévité

Tous les participants mentionnent que Nutrinor constitue une actrice de DD dans la région, et cela pour plusieurs raisons.

Par sa démarche DD amorcée il y a plusieurs années, Nutrinor constitue une actrice importante et d'influence du DD au SLSJ. Dans le cadre de cette démarche devenue sa philosophie de gestion, Nutrinor se dote pour mission « Unir nos forces à celle de la terre pour accroître de façon durable la richesse collective » (Nutrinor coopérative, 2024a, p.5). Cette mission implique pour elle d'aller chercher toutes les ressources possibles et disponibles sur le territoire du SLSJ, tout en les exploitant de façon durable pour qu'elles puissent perdurer, dans le but de créer de la richesse pour continuer d'investir puis de redonner. Cela permet de faire progresser Nutrinor, de créer de plus en plus d'emplois un peu partout sur le territoire et que les employés soient bien, de rendre les producteurs agricoles capables d'en tirer satisfaction de la vente de leurs produits et d'en tirer un bon revenu des fruits de leur travail. À travers donc cette mission, Nutrinor ne fait pas que parler de développement durable, mais elle agit en ce sens avec des projets concrets (accompagnement des producteurs agricoles dans l'adoption de pratiques agricoles durables à travers le PADN, promotion et développement de produits durables et nordiques, comme le lait biologique et nordique, le développement d'emballage carboneutre, la mise en place de mesures pour assurer de la traçabilité des produits, notamment laitiers).

> *Quand on dit la mission la Nutrinor qui est de d'unir nos forces à celle de la Terre pour accroître la richesse collective, on parle vraiment d'aller chercher toutes les ressources possibles, mais en équilibre pour que qu'il puisse perdurer dans le temps, s'assurer qu'on ait des emplois, qu'on soit un peu partout sur le territoire, puis ça ramène de la richesse pour continuer d'investir puis de redonner, puis que nos employés soient bien, que nos producteurs soient bien, que ça soit toujours gagnant gagnant, que les producteurs sont capables d'en tirer un bon revenu, d'être satisfait de la vente de leurs produits, mais que Nutrinor soit capable de progresser aussi dans tout ça.* **CA1**

> *Nutrinor par sa mission d'unir les forces à celle de la Terre pour accroître de façon durable la richesse collective, mais cette mission a été élaborée suite à un virage, une vision de développement durable, elle a vraiment été basée là-dessus, puis c'est devenu une philosophie de gestion à travers les années.* **EP1**

> *Ils ont amorcé une démarche de développement durable, c'est soutenu par des projets concrets, autant exemple on a fait beaucoup la promotion et le développement du lait biologique produit ici en région, du lait nordique, au niveau des emballages, donc il y a plusieurs projets différents, puis on a une communication soutenue envers ces projets-là dans la population, ce qui fait que on est capable de le définir comme un acteur important en développement durable dans la région.* **PA6**

À travers son PADN, elle veut faire de la région du SLSJ un leader en matière d'agriculture durable, en accompagnant les producteurs agricoles dans l'adoption de meilleures pratiques agricoles contribuant à développer une agriculture dont les produits et services garantissent une rentabilité, une équité sociale et économique ainsi qu'une santé environnementale (Nutrinor Coopérative, 2021a). Grâce au PADN lancé en 2020, Nutrinor a permis à plusieurs producteurs agricoles d'avancer et d'aller plus loin dans le développement durable sur leurs entreprises agricoles. Leur permettant entre autres d'avoir de meilleures conditions de travail (santé, sécurité), de protéger les écosystèmes, d'utiliser plus judicieusement les pesticides, ainsi que d'assurer la rentabilité de leurs fermes. Elle continue toujours à motiver ses membres à embarquer dans une démarche de durabilité sur leurs fermes. D'ailleurs, avec le déploiement du PADN, Nutrinor est considérée au niveau québécois et au niveau coopératif comme un exemple à suivre en matière de DD.

> *En plus, avec le PADN, ils ont permis aux producteurs d'avancer, puis d'aller plus loin sur leurs entreprises sur le développement durable.* **CA2**

> *Oui, c'est un acteur de développement durable, à commencer par fondamentalement au niveau de l'agriculture avec le pacte agricole durable Nutrinor, qui a pour but d'améliorer les pratiques chez les producteurs et productrices, c'est un acteur important de développement durable d'une part sur des conditions de travail, la sécurité, la rentabilité des fermes, aussi sur la protection des écosystèmes, l'utilisation plus judicieuse des pesticides, puis également il y a la question de la biodiversité,...***CD1**

> *Je pense que Nutrinor est considéré au niveau québécois comme un exemple de développement durable, le déploiement du PADN qui a débuté depuis 2020, il ne s'essouffle pas, Nutrinor continue de motiver les gens à participer puis à embarquer, je pense vraiment que Nutrinor est un bel exemple de développement durable au niveau coopératif.* **PA3**

La force du PADN, et ce qui fait qu'il subsiste toujours, réside dans le fait qu'il y a une (assez) bonne communication (sur le PADN, mais aussi sur tous les projets de la démarche DD de Nutrinor) et des ressources pour accompagner chaque producteur agricole qui décide de s'y lancer dans une démarche de durabilité. Aussi, étant donné que tous les producteurs agricoles n'ont pas les mêmes objectifs, le PADN est flexible et respecte le rythme d'avancement de chacun dans sa démarche.

> *Je la qualifie comme porteur de développement durable, entre autres avec le PADN, c'est un pacte de développement que chaque producteur fait, il y a une ressource attribuée à ça*

pour avancer dans cette direction, chaque producteur on n'a pas tous les mêmes objectifs, ça le PADN le respecte, ça appartient à chaque producteur, puis chacun peut avancer à son rythme dans ce développement durable. **PA4**

Le fait que Nutrinor ait mis sur le marché une gamme de produits (laitiers, entre autres) issus de l'agriculture durable et qu'elle déploie des techniques d'emballage respectueuses de l'environnement lui permet de répondre aux besoins des consommateurs responsables, c'est-à-dire ceux dont les habitudes de consommation tiennent compte des principes du développement durable. Bien que Nutrinor trouve plus facile d'influencer ses producteurs agricoles en matière de durabilité, il est plus difficile d'influencer les consommateurs. Cependant, grâce à sa présence régionale et à la notoriété croissante de sa gamme de produits durables et écoresponsables, Nutrinor parvient à influer sur le comportement quotidien des consommateurs, qui choisissent désormais des produits à faible empreinte écologique.

Toute la gamme de produits qu'ils ont…, un exemple, les peintes de lait c'est des emballages de développement durable. **CA2**

C'est un acteur important de l'agriculture durable, c'est un acteur de développement durable aussi important, on a des produits laitiers qui ont été mis sur le marché 2020-21 qui sont issus de l'agriculture durable, donc pour les consommateurs qui sont de plus en plus préoccupés, on a des produits à ce niveau-là, on est acteur de développement durable. **CD1**

je pense qu'on l'a pris en main chez Nutrinor, je suis certaine, par contre je nous trouve un peu impuissant par rapport à faire de la durabilité dans les foyers du Saguenay Lac Saint Jean, on peut le faire au niveau de l'agriculture, c'est plus facile, mais ceux qui sont pas liés à Nutrinor nécessairement, comme un consommateur qui a aucun lien avec l'agriculture ça va dur de les influencer, mais par contre on fait des produits qui sont durables, ça peut quand même avoir un impact dans leur comportement au quotidien, de choisir un produit qui a moins grande empreinte écologique qu'un autre, puisque Nutrinor est dans la région et qu'ils entendent parler de Nutrinor, je pense que ça peut avoir un impact. **CD2**

Nutrinor peut être qualifiée d'actrice du DD dans la région, à travers notamment son implication dans la filière laitière. Elle est bien impliquée et intégrée de façon durable sur tout le long de la filière laitière. En plus, elle a plusieurs autres divisions. Même si, dans ses autres divisions, la durabilité est moins forte que dans la filière laitière, il reste que Nutrinor a une volonté de s'améliorer et d'aller encore plus vers le durable. Par exemple, concernant sa division énergie, elle cherche actuellement des solutions pour ne plus être dans le pétrole dans les années à venir.

Ils sont beaucoup impliqués et intégrés dans toute la filière laitière, c'est sûr que Nutrinor est quand même très gros, je veux dire ils ont plusieurs divisions, il reste qui vendent du pétrole, ils ont des quincailleries, ils vendent du plastique, ils ont d'autres filières qui sont peut-être pas aussi fortes que le lait, mais ça sera pas eux qui le vendraient, ça serait quelqu'un d'autre, donc moi je sais pertinemment qu'ils ont un vouloir et une

conscientisation d'aller plus vers le durable et s'améliorer, ils regardent à se diversifier pour ultimement ne plus être dans le pétrole, mais c'est ça on parle pour des décennies, je veux dire ça va prendre du temps. **PA2**

Elle contribue au DD du SLSJ d'une certaine manière parce qu'elle sécurise les producteurs agricoles en leur permettant d'avoir un pouvoir de marché. Elle permet aux producteurs agricoles membres de réunir leur force pour accroître leur pouvoir d'achat des intrants agricoles et faciliter l'accès de leurs produits sur les marchés.

C'est un bon acteur parce qu'elle sécurise les producteurs agricoles, dans le sens où ça leur donne un marché, ça permet de réunir des entreprises qui vont avoir un pouvoir d'achat ou un pouvoir de vente, pour avoir un point sur un marché, fait que c'est sûr que oui, je pense qu'à ce niveau-là c'est une bonne entité. **PA13**

Dans la région, Nutrinor, par la volonté de ses membres d'opérer de façon durable, est l'une des entreprises qui font le mieux en matière de DD. Toutefois, comme mentionné par un des participants, il arrive parfois qu'elle fasse de l'écoblanchiment.

Elle joue aussi parfois sur le terrain de l'écoblanchiment. Ça reste que dans la région, c'est une des entreprises qui fait le mieux en matière de durabilité. **PA10**

Oui, par la volonté de ses membres de construire et d'opérer de façon durable. **PA11**

Par ses collaborations avec les autres acteurs de la filière agroalimentaire de la région, Nutrinor est porteuse de développement durable au SLSJ. Aussi, le fait qu'il y a d'autres joueurs en matière de DD dans la région, cela aide Nutrinor dans ses actions en matière de DD. Par exemple, en agriculture durable, l'UPA sensibilise déjà les producteurs agricoles à propos des pratiques de protection de l'environnement sur les fermes (ex. : les bandes riveraines). Cela facilite grandement la tâche de la coopérative quand vient le temps de sensibiliser ses membres en la matière, ou même dans le cadre de la mise en œuvre du PADN.

Oui, je connais bien Nutrinor parce que bon, Nutrinor siège sur le conseil d'administration à la Fédération régionale de l'UPA depuis beaucoup d'années, ce qui est un fait quand même distinct des autres régions, parce que ça n'existe pas dans les autres régions cette collaboration, comme acteurs de développement durable. **AA1**

Ils ne sont pas les seuls à vouloir aller vers l'agriculture durable, on parle de l'UPA, l'UPA a un projet de plantation de bandes riveraines, de sensibilisation des producteurs, ça ça aucun lien avec Nutrinor, mais ils sont pas les seuls joueurs, beaucoup de producteurs agricoles qui ont été rencontrés par l'UPA, puis ça les sensibilise déjà, fait que quand Nutrinor arrive le producteur a déjà été sensibilisé, fait que c'est un facilitant pour la coopérative, parce que une région qui entends parler beaucoup d'environnement et de bandes riveraines. **PA5**

Elle est une actrice du DD à travers ses engagements dans la communauté, notamment en matière de sécurité alimentaire, auprès des gens en difficulté. Elle pose également beaucoup d'autres actes dans la communauté.

> *On est acteur du développement durable aussi beaucoup dans notre soutien et puis notre engagement envers les communautés, notamment en sécurité alimentaire où on estime avoir un rôle à jouer pour aider les gens qui sont en situation plus difficile.* **CD1**

Grâce au fait qu'elle soit une entreprise qui fonctionne et qui perdure dans le temps, Nutrinor est une actrice du DD du SLSJ. En raison de sa taille, ses opérations, sa présence dans plusieurs secteurs d'activités, elle est aussi une joueuse importante de DD. Avec la diversité de ses activités, elle répond aux besoins des membres et participe au DD de la région en valorisant les produits du SLSJ, en les commercialisant, en les rendant accessibles à la population locale et en les faisant connaître sur les marchés nationaux et internationaux.

> *Je crois que oui, on a un bon exemple, ça fait longtemps que l'entreprise fonctionne, qui perdure dans le temps.* **CA2**

> *Définitivement que Nutrinor est un joueur important qui peut avoir beaucoup d'impact aussi de par ses opérations, sa taille.* **EP1**

Parlant de Nutrinor comme une actrice du DD au SLSJ au regard de sa longue durée de vie, l'historique de Nutrinor, relaté plus haut dans le chapitre méthodologique, mettait en lumière comment cette dernière a survécu à travers le temps.

4.3 Forme coopérative comme un atout à la contribution au DD

Si tous les participants sont d'accord que Nutrinor est une actrice du DD au SLSJ, pour autant, ils ne sont pas tous du même avis sur le fait qu'elle contribue mieux au DD parce qu'elle est une coopérative. Les réponses sont mitigées.

La plupart des participants pensent que la forme coopérative est un atout pour Nutrinor. Ils la trouvent plus adaptée pour contribuer au développement durable de la région. Ils justifient leur opinion, entre autres, par la proximité qu'elle crée avec les membres. La proximité des relations entre Nutrinor et ses membres fait en sorte qu'elle les consulte pour avancer dans sa démarche DD. Le fait de consulter et de chercher l'approbation de ses membres, fait que sa démarche de DD s'aligne avec les besoins des entreprises agricoles de ces derniers. En d'autres termes, la démarche de DD de Nutrinor est en accord avec les besoins de la grande

majorité des entreprises agricoles dispersées partout dans la région. Donc, la proximité existante entre Nutrinor et ses membres contribue à faire avancer la région en termes d'agriculture durable et de développement durable de façon générale. En rappel, Nutrinor rejoint une vaste majorité des producteurs agricoles de la région qui en sont les propriétaires.

> *Je pense que oui, parce qu'elle consulte beaucoup ses membres pour avancer dans sa démarche de développement durable, elle consulte ses membres, c'est les membres aussi qui approuvent la démarche, puis les membres c'est les entreprises, donc ça veut dire que ça rencontre aussi les besoins des entreprises qui sont d'accord avec la démarche, donc je pense que c'est là qu'on voit l'importance que ce soit une coopérative plutôt qu'une entreprise privée.* **AA1**

> *Moi j'arrive du réseau public avant d'arriver chez Nutrinor qui est plus un réseau coopératif, entreprise privée, moi je pense que la proximité des relations entre Nutrinor et ses membres fait en sorte que ça peut contribuer à avancer plus en terme d'abord d'agriculture durable, c'est les relations avec les membres, le fait que tous les propriétaires de Nutrinor sont tous des producteurs agricoles d'ici de la région, moi je pense que effectivement Nutrinor via sa formule coopérative de proximité des membres pour le pacte agricole durable, effectivement ça peut beaucoup contribuer.* **CD1**

La structure coopérative de Nutrinor lui permet d'impliquer tout un chacun (producteurs agricoles, administrateurs, comité de direction, employés) à presque tous les niveaux dans sa planification stratégique. Elle a plus de gens à convaincre et cela prend beaucoup de temps, mais ceci fait qu'elle a une démarche de durabilité robuste dans le cadre de sa planification stratégique. C'est difficile pour elle de prendre des raccourcis en matière de DD et de faire de l'écoblanchiment. Au contraire, dans une entreprise privée, presque tout se passe selon le bon vouloir du dirigeant et on peut facilement avoir des raccourcis en matière de durabilité, voire faire de l'écoblanchiment.

> *Ce groupe là c'est pas seulement les fiduciaires, c'est pas seulement les administrateurs, c'est pas seulement la haute direction, mais c'est à tous les niveaux qu'il y a une implication, puis Nutrinor a une belle grosseur d'avoir une belle structure en place de planification stratégique entre autres qui la permet justement d'impliquer tout le monde à tous les niveaux, ça fait qu'ils ont comme un bon avantage, si on compare à l'entreprise privée, si le dirigeant en haut il a un gros vouloir, ils vont probablement plus vite, mais si le dirigeant en haut est plus là ou tombe malade, ça va vite s'effriter, il peut facilement avoir des raccourcis qui peut être pris qui soient plus disons dans la catégorie les choses durables, écoblanchiment un peu, chose que Nutrinor ça risque d'être plus dur, parce que tu as plus de gens à convaincre, ça va être plus long, mais ça va être plus robuste à cause de leur modèle d'affaires, de leur structure d'affaire coopératif.* **PA2**

Aussi, parfois, les dirigeants d'une entreprise privée peuvent décider que c'est trop coûteux pour eux d'avancer dans le DD, mais Nutrinor est une coopérative appartenant aux producteurs et ce sont eux qui ont décidé collectivement d'avancer dans le développement durable.

Je vais vous dire oui, parce que la coopérative ça appartient aux producteurs, ce sont les producteurs qui ont décidé d'avancer dans ce développement durable, parfois une entreprise c'est pas tous, mais y en a plusieurs que c'est pas comme ça, parfois l'entreprise peut décider que c'est trop coûteux pour eux autres, fait qu'ils veulent pas avancer là-dedans dans le développement durable, mais Nutrinor eux autres c'est une coopérative, les producteurs lors des assemblées ont décidé d'avancer là-dedans collectivement. **PA4**

Le fait que Nutrinor soit une coopérative fait qu'elle est ouverte et inclusive. Toutes les productions agricoles de la région sont acceptées et, lors des assemblées, divers types de producteurs agricoles se rencontrent et se reconnaissent. Grâce à Nutrinor, plusieurs personnes de la région se regroupent pour porter des projets collectifs de DD répondant au mieux à leurs besoins par rapport à l'entrepreneuriat privé. Elle permet aussi le maintien de la diversité sur l'occupation du territoire par différents types d'entreprises.

Effectivement, le fait que Nutrinor soit une coopérative, ça ne regroupe beaucoup plus de personnes dans la région, ils sont ouverts, on n'est pas exclusif, on est inclusif, donc toutes les productions sont acceptées sans aucun égard, dans toutes les rencontres, les assemblées de Nutrinor et tout ça fait que tous les producteurs se reconnaissent. **PA7**

La coopérative répond mieux aux besoins de ses membres que l'entrepreneuriat privé, on a la chance que Nutrinor le fait quand même assez bien, je dirais leur vision qu'ils se sont donné avec le développement durable fait en sorte que ça renforce…, ça me donne l'effet qu'ils ont plus à cœur le maintien de la diversité sur l'occupation du territoire par différents types d'entreprises. **PA1**

La coopérative, à travers ses principes, a une finalité économique qui présuppose une finalité d'optimisation de ressources. Dans une coopérative comme Nutrinor, il y a beaucoup d'humains autour de la table. Cela fait qu'elle reste centrée sur l'humain et le social au lieu du gain financier. Nutrinor a à cœur d'assurer la pérennité des fermes de ses membres, la prospérité des ressources pour l'avenir, ainsi que la satisfaction de la population. Ce n'est pas comme dans l'entreprise privée dont la visée première est le profit et la rentabilité.

Définitivement qu'une structure coopérative qui opère dans un secteur a comme pas choix…, c'est une structure qui a une finalité économique, mais aussi la finalité économique présuppose qu'il y a une finalité d'optimisation, puis il y a beaucoup d'humains, il y a beaucoup d'humains autour de la table. **PA8**

…pas juste comme une entreprise privée qui va viser premièrement le profit, la rentabilité et puis le reste ça va être un peu pour satisfaire la population, nous on l'a vraiment à coeur, puis s'assurer que la pérennité des fermes soit là aussi, que toutes les ressources justement continuent de prospérer pour l'avenir. **CA1**

De plus, l'un des mandats d'une coopérative c'est de s'assurer que les bénéfices générés soient bien répartis. Le fait que Nutrinor soit une coopérative, la richesse générée est en partie remis à ses membres

producteurs, sous forme de ristourne. Une partie est investie dans la coopérative et dans la région pour développer plusieurs domaines (l'énergie, les quincailleries, les fromageries, laiteries, meuneries, etc.). Une autre partie est redonnée à la communauté sous forme de commandites ou de subvention à certaines activités sociales. Nutrinor est reconnue donc comme une entreprise qui développe son milieu, parce que son modèle d'affaires coopératif facilite une distribution de la richesse dans la région. Même si les entreprises privées font aussi des investissements et des œuvres sociaux dans la région, elles ne les font pas à la hauteur de Nutrinor.

> *Je pense que ça peut faciliter, on remet la richesse aux producteurs par la notion économique de ristourne, mais au-delà de ça notre modèle d'affaires facilite une distribution de la richesse.* **EP1**

> *Moi je pense que oui, parce que Nutrinor est quand même reconnu comme une entreprise qui développe son milieu, une coop ça fait partie du mandat là tu sais de de de s'assurer que les bénéfices de l'entreprise soient bien répartis, commandite ou subventionne certaines activités sociales, je dis pas que les autres entreprises privées ne font pas également, mais je pense que les autres entreprises privées le font pas à la hauteur de Nutrinor, Nutrinor est tellement c'est quand même une entreprise majeure dans la région, c'est une entreprise qui est impliquée dans plein de domaines, les quincailleries, les quincailleries, les meuneries, les fromageries, les laiteries, etc.* **PA3**

Pour certains participants, le statut coopératif de Nutrinor ne lui permet pas nécessairement de mieux contribuer au DD de la région. On peut être une coopérative sans avoir de succès en DD, comme il peut y avoir des modèles d'organismes à but lucratif qui ont autant d'effet en matière de DD. C'est plus le fait que Nutrinor respecte ses valeurs et qu'elle puisse compter sur la mobilisation de plusieurs de ses membres qui fait son succès en matière de DD.

> *Ce n'est pas nécessairement le modèle pour moi, comme le fait qu'il respecte les valeurs et le fait qu'ils ont plusieurs membres qui sont bien mobilisés, donc il pourrait avoir des modèles d'organismes à but lucratif qui auraient le même effet, donc c'est le succès qu'ils ont via la finesse du modèle, plutôt que juste le fait que ça soit coopératif, parce qu'on pourrait être une coopérative sans avoir autant de succès.* **AA2**

Peu importe le type d'entreprise, on peut décider d'intégrer le DD dans ses valeurs, sa vision et sa mission. D'ailleurs, la forme coopérative peut être désavantageuse, en ce sens qu'il faut que (presque) tous les membres approuvent les décisions. Dans le cas de Nutrinor, il faut que les décisions obtiennent l'approbation des producteurs agricoles membres et non pas juste celle du conseil d'administration et du comité de gestion.

> *Je ne pense pas que ça aide vraiment, je pense que peu importe le type d'entreprise, coopérative ou entreprise, si tu décides de le mettre dans tes dans tes valeurs, ça va aller, je dirais même que la coopérative peut être un peu désavantagée, parce que il y a quand même des producteurs membres qui doivent approuver les décisions, c'est pas juste le Conseil, c'est*

pas juste le comité de direction, ça demande probablement plus d'approbation pour faire des projets que dans une entreprise ordinaire. **EP2**

De ce qui précède, Nutrinor est une actrice importante du DD au SLSJ, non seulement parce qu'elle est une coopérative, mais par-dessus tout parce qu'elle est une coopérative qui a su intégrer le DD dans ses valeurs et dans sa philosophie de gestion. Cela nous amène à poser la question sur le pourquoi Nutrinor a pris un virage DD dans sa philosophie de gestion, allant jusqu'à intégrer des aspects du DD qui ne relèvent pas forcément des principes régissant une coopérative, à l'instar des aspects en lien avec l'environnement ?

4.4 Virage développement durable de Nutrinor

Avant toute chose, Nutrinor a pris un virage DD par la volonté de ses membres de s'en aller dans cette direction. Les membres de Nutrinor sont des producteurs agricoles, ils sont en lien avec la nature et exploitent pour la plupart des fermes agricoles familiales. Plusieurs producteurs agricoles ont alors des valeurs de DD dans leurs gènes. En entendant ses membres parlés de DD et que cela leur tenait à cœur, Nutrinor a décidé de se lancer dans cette démarche.

Volonté des membres. **PA11**

Je pense que c'était d'abord pour les valeurs, parce que dans le fond, les membres de Nutrinor sont des producteurs agricoles et puis les producteurs agricoles sont en lien avec la nature, aussi ce sont des entreprises souvent familiales, alors il y a des valeurs de développement durable, ça nécessairement tous les producteurs agricoles s'affichent, ça fait partie justement des gènes de plusieurs familles de producteurs agricoles. **PA6**

C'était aussi au cœur des producteurs membres, ça fait longtemps qu'ils en entendent parler du développement durable, puis qu'on en entend parler de leur part. **EP2**

Pour certains participants, le virage DD de Nutrinor provient d'un souci de la direction générale, en tant que gestionnaire, de prévoir les enjeux au niveau social, environnemental, changement climatique, économique, puis de mettre la carte du DD de l'avant. Vu que Nutrinor, par le biais de ses membres, est une coopérative qui travaille avec le vivant terre et le vivant animal qui sont vulnérables aux changements climatiques, autres évènements climatiques et aux mutations économiques.

Je pense qu'au niveau de la direction générale, il y avait quand même un souci de quand tu es gestionnaire, il faut que tu vois venir les choses, faut que tu prévois, et puis de mettre cette carte de l'avant, Nutrinor est quand même une coopérative qui travaille avec le vivant, le vivant de la terre, le vivant animal, donc est plus proche des enjeux qui peuvent arriver au niveaux des changements climatiques et autres, et même la mutation économique qui se fait au niveau de l'intégration, au niveau de la centralisation. **PA8**

De façon spécifique concernant l'intégration du volet environnement, Nutrinor a eu une facilité à l'intégrer, parce qu'elle est une coopérative agricole. D'une part, l'agriculture, une activité qui touche à l'environnement et pouvant être victime des aléas environnementaux, est le gagne-pain de ses membres propriétaires. D'autre part, que ça soit en production animale ou végétale, plusieurs des pratiques culturales (utilisation des herbicides, des insecticides, etc.) ont des impacts négatifs sur l'environnement. En outre, les producteurs agricoles sont souvent les premiers à être pointés du doigt comme étant des grands pollueurs et causant beaucoup d'impacts environnementaux. Nutrinor, étant une coopérative appartenant à des producteurs agricoles, qui sont les premiers acteurs dont les activités dépendent fortement de l'environnement, et qui peuvent en même temps le dégrader, n'avait pas le choix d'intégrer dans son fonctionnement le volet environnemental, en plus des volets social et économique. Pour assurer la pérennité des entreprises agricoles de ses membres et, par le fait même, la sienne, elle n'avait pas d'autre choix que de les encadrer et de leur fournir des ressources pour qu'ils puissent bien gérer l'environnement et lutter contre les changements climatiques.

Il y a eu une prise de conscience au sein de Nutrinor, tant du côté des membres, du CA, du comité de direction, des impacts environnementaux de l'agriculture, puis une réflexion de comment aider les producteurs agricoles à s'améliorer et adopter des pratiques culturales qui respectent au mieux l'environnement et qui permettent à leurs exploitations agricoles d'être bénéfique dans le temps.

> *Je pense qu'elle n'a pas le choix, la coopérative appartient aux producteurs, puis les producteurs ce sont les premiers acteurs qui touchent à l'environnement, on en utilise les produits des herbicides ou des insecticides qui peuvent avoir un impact sur l'environnement, nos pratiques culturales peut avoir un impact sur l'environnement, même nos productions animales ils ont un impact, je pense qu'elle n'a pas le choix d'encadrer ses producteurs, même leur donner des ressources.* **CA2**

> *Tout ce qui touche l'environnement, les pratiques culturales, les façons de bien traiter, est le gagne-pain de tous nos membres propriétaires, tous nos membres propriétaires sont des producteurs agricoles, pour eux ça l'a quand même une valeur pour la pérennité de l'entreprise, c'est sûr que ce côté-là qui est plus l'environnement va les toucher certainement, le fait que les propriétaires de Nutrinor soient des producteurs agricoles.* **CD2**

> *Nutrinor appartient à des producteurs agricoles qui travaillent la terre, les producteurs agricoles sont souvent pointés du doigt comme étant des grands pollueurs, c'est vrai que c'est un domaine d'activité qui crée beaucoup d'impact environnementaux, mais l'agriculture c'est notre raison d'être, on est conscient de ce qu'on fait, de notre impact, mais comment on peut faire notre part dans cette dans cette lutte contre les changements climatiques, puis améliorer l'environnement à notre façon.* **EP1**

Le caractère particulier du SLSJ d'être une région éloignée et isolée (par la forêt, les roches) a joué sur cette décision de s'embarquer dans une démarche DD. Au regard de la situation géographique particulière, Nutrinor a voulu se démarquer dans le réseau coopératif québécois, en prenant une direction dans ses stratégies de développement et de gestion permettant de ne pas ruiner l'avenir des générations futures dans la région. Aussi, le SLSJ par rapport aux autres régions québécoises a toujours été une région où les habitants n'attendent pas qu'on leur dise quoi faire, mais aiment se prendre en main eux-mêmes pour être à l'avant-garde. Assurément qu'une entreprise formée par les gens de cette région suit cette philosophie et n'entend pas que les choses arrivent pour suivre la parade, mais agit à l'avance pour être en avant. Nutrinor, en voyant arriver tout ce qui est DD, agriculture durable, a décidé de prendre tout cela en main et de faire la différence. Elle voulait être parmi les premiers à défricher le terrain du DD et de l'agriculture durable, pour après montrer comment faire à d'autres entreprises qui veulent s'embarquer là-dedans.

> *Je pense que le caractère particulier de notre région fait qu'ils ont vu la nécessité, on est une région éloignée, on a toujours été isolé des autres régions du Québec, je pense que Nutrinor a voulu se démarquer par rapport à tout le réseau coop qui existe au Québec, ils savent que notre situation géographique est particulière, puis ils voulaient faire autrement, et la volonté des membres aussi d'être en lien avec l'avenir de la région, puis de ne pas bousiller tout l'avenir de nos générations futures là.* **AA1**

> *En fait on a une philosophie dans la région qu'on a toujours été un peu à part des autres, dans le sens que on attend pas que les gens nous disent quoi faire, mais on se prend en main nous-mêmes, Nutrinor depuis 22 ans que je travaille là, ça a toujours été comme ça, on attend pas que ça arrive, on le fait à l'avance, puis c'est pas juste Nutrinor qui a cette idée-là, c'est pas mal la région, on aime mieux montrer aux autres quoi faire, c'est un peu prétentieux, mais c'est ça, je veux pas suivre la parade, je veux être en avant de la parade, c'est pour ça que pour nous autres, on voyait tout ce qui est développement durable, agriculture durable, fait qu'on a dit prenons le en main et faisons la différence, en plus si on est capable de donner la couleur qu'on veut à notre agriculture durable ou à notre développement durable, c'est sûr le développement durable on l'invente pas, mais pour l'agriculture durable faisons-le en montrant comment faire, puis en aidant les autres qui voudraient embarquer autres ailleurs dans la province à trouver une façon de faire qui pourrait les aider et faire en sorte qu'ils auront pas à défricher comme on l'a fait.* **CD2**

Toujours dans l'optique de faire autrement, Nutrinor étant une grande coopérative et œuvrant principalement dans l'industrie laitière, a pris ce virage DD pour un besoin de différenciation. Comme coopérative agroalimentaire la plus importante de la région, il fallait se différencier et elle a vu dans le DD la possibilité de le faire dans une perspective qui correspond à ses valeurs profondes. Parmi les valeurs de Nutrinor, il y a la responsabilisation qui touche directement au DD. C'était donc comme une obligation pour elle d'être à l'avant-garde du DD, puis de garder le leadership à ce niveau. Elle ne peut pas se permettre de

lâcher en matière de DD. Aussi, puisque c'est difficile de se différencier dans l'industrie laitière québécoise, prendre un virage DD a été une façon pour elle de faire la différence. En d'autres termes, dans un marché laitier très concurrentiel, Nutrinor a vu le DD comme facteur de différenciation de ses produits sur le marché par rapport à ceux de ses compétiteurs (Agropur, Lactalis, etc.). De nos jours, il y a certains distributeurs, qui pour eux, c'est vraiment important de faire affaire qu'avec des fournisseurs ayant une démarche DD. Cela a été certainement l'une des raisons du pourquoi Nutrinor s'est lancée dans le DD.

> *Moi je pense qu'en tant que grande coopérative au Québec, il fallait se différencier, je pense qu'ils ont vu une possibilité de venir se différencier, et que ça fittait avec leurs valeurs, donc je pense que ça faisait du sens pour eux, le monde du lait, particulièrement, est une industrie qui est quand même très difficile pour se différencier au Québec, fait que je pense que c'était une bonne façon, donc je pense que l'idée de base devait, à mon sens, provenir davantage d'un besoin de différenciation que juste d'être par rapport à des valeurs profondes, ensuite ça correspond vraiment aux valeurs profondes.* **AA2**

> *On est une coopérative qui avons des produits sur le marché, c'est important de se lancer là-dedans, parce que y'a certains distributeurs qui eux c'est vraiment important d'avoir une démarche de développement durable, je pense que ça probablement été une des raisons du pourquoi ils se sont lancés là-dedans,… quand je disais qu'on a des produits concurrentiels chez les distributeurs, oui je pense que c'est une des raisons tout à fait.* **EP2**

> *C'est plus facile je pense pour Nutrinor, étant donné qu'on est dans une région quand même éloignée, on est entouré de 200 kilomètres de forêts, puis de roches, donc Nutrinor a su devenir la plus grosse, la coopérative agroalimentaire la plus importante, ils ont comme une obligation d'être à l'avant-garde, puis de garder leur premier rang au niveau déploiement de l'agriculture durable, je pense qu'ils ont un travail à faire, puis ils le font bien là, ils ne peuvent pas se permettre de lâcher.* **PA3**

Les distributeurs sont regardants en matière de DD, parce que d'une certaine manière, de plus en plus de consommateurs veulent consommer des produits durables. Donc, pour Nutrinor, qui est une entreprise qui s'occupe des produits de consommation, comme le lait, la viande, le pain, etc., il était nécessaire de prendre ce virage en avance pour répondre à la demande croissante pour des produits durables de la part de la population. En ce sens, on peut dire que le virage DD de Nutrinor soit pour des raisons stratégiques, pour avoir une bonne image, une bonne presse et pour se démarquer des autres joueurs dans l'agroalimentaire. Elle ne fait pas le DD juste pour l'environnement, c'est une vision pour développer des marchés, pour aller chercher une clientèle, parce que la concurrence est féroce dans tous les domaines.

> *C'est une coopérative, mais j'aime ça dire entre guillemets une entreprise d'affaires, puis si tu veux rester en affaires, il faut que tu sois 3 coups d'avance devant tout le monde, fait que eux autres quand l'élan a commencé à se prendre en développement durable, puis que les citoyens regardaient de plus en plus, Nutrinor a plusieurs secteurs où ce qu'on est dans la consommation, le lait, la viande, les pains, tout ce qui est de boulangerie, etc., fait qu'eux*

autres ont décidé collectivement d'aller de l'avant là-dedans au niveau du développement durable. **PA4**

C'est une vision à long terme pour justement pour…, y a un peu de bien paraître, mais aussi pour se démarquer des autres joueurs pour aller chercher des contrats, quand une entreprise a une bonne image, elle va chercher des contrats des fois par le fait qu'elle a une bonne image, c'est stratégique, en faisant du développement durable toutes les branches vont en profiter, fait que oui il y a des coûts à ça, mais ça va en profiter, parce que Nutrinor ils font pas ça seulement pour l'environnement, c'est une vision pour développer des marchés, pour aller chercher une clientèle, parce que la concurrence est féroce partout, dans n'importe quel domaine. **PA5**

D'ailleurs, comme le mentionnent autrement certains des participants, à l'époque où nous sommes, très peu d'entreprises avec une base d'affaires purement économique peuvent espérer perdurer. Toutes les entreprises d'avenir doivent se soucier de l'environnement et du DD. Elles doivent avoir la carte du DD dans leur jeu pour réussir à avoir des partenaires d'affaires, de la clientèle. Bien évidemment c'est ce que Nutrinor a compris et a décidé de faire le choix de se positionner très fortement en matière de durabilité. C'est une façon pour elle d'assurer la durabilité de ses opérations, surtout qu'elle est dans un domaine difficilement délocalisable. Les terres agricoles et, par conséquent, les activités de ses membres ne sont pas délocalisables et restent en permanence dans la région.

À l'époque à laquelle nous sommes, toutes les entreprises d'avenir doivent se soucier de l'environnement, si on y va sur une base de purement économique dans le développement de nos affaires, il y a très peu d'entreprises qui peuvent espérer perdurer, c'est connu que les entreprises qui souhaitent être là dans le futur doivent aujourd'hui avoir cette carte dans leur jeu pour réussir à faire adhérer des partenaires d'affaires, de la clientèle, et Nutrinor bien évidemment la bien comprise, elle a fait le choix de se positionner très fortement en matière de durabilité. **PA1**

C'est une façon de se positionner sur le long terme, ça amène une vision long terme sur l'aspect justement de la durabilité des opérations, fait qu'elle a pris c'est comme un peu le chemin dans lequel les entreprises essayent de migrer un peu de plus en plus, surtout dans ce domaine, c'est pas comme une compagnie minière, que tu exploites comme une mine et quand il n'y a plus de minéraux, on déménage ailleurs, les terres restent là en permanence, donc c'est sûr que la vision de développement durable, c'est une vision de pérennité, fait que c'est sûr ça fait son sens dans plusieurs domaines, mais ça fait encore plus de sens dans ce domaine là que les autres selon moi. **PA13**

Comme on peut bien le constater, le lancement du lait nordique et des produits laitiers Nutrinor issus de l'agriculture durable [riz au lait nordique (nature, vanille et biologique), Nutripur, lait et crème biologique, lait et crème sans lactose et le Barista], connaissent un franc succès auprès des consommateurs, parce qu'ils répondent aux exigences en termes de durabilité, de transparence et de traçabilité. Les consommateurs peuvent en ligne avoir accès aux informations sur les fermes où sont produits le lait, les dates de traite, de cueillette à

la ferme et d'embouteillage par la coopérative. Dans cette démarche de durabilité, la coopérative bénéficie des certifications Ecocert pour ses produits. Elle a aussi reçu en 2018, grâce à son riz au lait nordique biologique, le Prix Innovation en alimentation remis par le Conseil de la transformation alimentaire du Québec. Aussi, la démarche de DD de Nutrinor lui apporte de nouvelles occasions d'affaires compatibles avec son identité. Comme l'obtention d'un grand contrat depuis 2019 avec Danone Canada. Nutrinor a également su se démarquer de la concurrence avec sa production régionale de poulets sans antibiotiques, ce qui constitue pour la coopérative un important facteur de différenciation et d'accroissement de sa rentabilité. Elle est à ce jour le plus important producteur de poulets sans antibiotiques au Canada. La culture de grains biologiques constitue aussi une force concurrentielle pour la coopérative (Nutrinor Coopérative, 2019; Nutrinor Coopérative, 2021a; Lafleur et Akitani, 2021).

En plus des raisons évoquées plus haut comme ayant poussé Nutrinor à prendre un virage DD, c'est en 2009 après une période de difficultés financières vécue au cours des années 2008 et 2009, qu'elle a amorcé une réflexion sur les changements à apporter dans ses orientations et choix stratégiques. Ayant aussi fait le constat qu'elle a pendant longtemps misé seulement sur l'aspect économique, la coopérative a pris l'engagement d'intégrer les aspects sociaux et environnementaux dans sa philosophie de gestion. Dès lors, le développement durable devient le pivot de sa réflexion stratégique (Nutrinor Coopérative, 2021a; Nutrinor Coopérative, 2022b).

Pour l'opérationnalisation de sa démarche, elle s'est fait accompagner entre autres par le Centre québécois de développement durable (CQDD) et différentes actions ont été réalisées au fil des ans. Des actions sont faites au niveau social, économique et environnemental. En 2016, par exemple, dans le cadre de sa démarche DD, la coopérative décide de munir la région du SLSJ d'une agriculture durable, et cela à travers le déploiement d'actions concrètes (2 centres de grains biologiques, volailles sans antibiotiques, la création de pondoirs de poules en liberté, les porcs élevés sans antibiotiques ni de facteur de croissance) (Nutrinor Coopérative, 2021a; Nutrinor Coopérative, 2022b). En 2020, Nutrinor met également en place son PADN, dont, pour sa mise en œuvre, elle a mené différentes missions à l'extérieur (en Europe notamment) pour aller voir de bonnes pratiques agricoles innovantes en matière d'agriculture durable. Outre ces projets en agriculture durable, plusieurs autres projets rentrant dans le cadre de sa démarche DD sont en vigueur dans les autres

domaines de Nutrinor (agroalimentaire, énergie, commerces de détail). Elle sensibilise et forme ses employés pour qu'ils gardent les principes du DD en tête. En gros, les objectifs avec cette démarche sont de répondre à des préoccupations au niveau de la santé physique et psychosociale des employés, du bien-être des employés, des investissements, de la réduction de l'empreinte écologique, mais aussi au niveau des partenariats, des dons et commandites. Face à ces préoccupations, Nutrinor a pris de nouvelles directives lui permettant de soutenir au mieux des causes et des organismes dans des créneaux spécifiques de développement durable. Ces créneaux sont au nombre de trois (Nutrinor coopérative 2023b), dont le premier porte sur la sécurité alimentaire, l'élimination de la faim, l'amélioration de la nutrition et la promotion de l'agriculture durable. Le deuxième sur la bonne santé et le bien-être avec une préoccupation prioritaire sur la santé mentale. Le troisième sur la lutte contre les changements climatiques et leurs répercussions, la préservation et la restauration des écosystèmes terrestres en veillant à les exploiter de façon durable.

> *En fait c'est une volonté de Nutrinor, elle a fait différentes missions pour aller voir les bonnes pratiques qui se faisaient à l'extérieur, elle a été accompagné aussi par le centre québécois de développement durable à l'époque, donc il y a tout un projet d'agriculture durable qui a été mis sur pied, il y a eu beaucoup d'avancées, il y a différentes actions qui ont été faites aussi au fil des ans, puis le volet social, mais c'est une préoccupation effectivement, il y a dans nos objectifs de développement durable, des préoccupations pour la santé physique, santé psychosociale des employés, des préoccupations pour le bien-être des employés aussi, des préoccupations sur le niveau des investissements, réduction de notre empreinte, fait que comme organisation on a cette préoccupation-là, puis même dans nos partenariats, nos dons et nos commandites, on a pris de nouvelles orientations il y a 2 ans pour soutenir des causes et des organismes dans des créneaux spécifiques de développement durable, c'est-à-dire que pour nous ce qui est important c'était d'abord la sécurité alimentaire, donc on aide beaucoup d'organismes à ce niveau-là, aussi santé, bien-être, avec une préoccupation pour la santé mentale et le dernier pour les écosystèmes, biodiversité, agriculture durable.* **CD1**

Ce qui est intéressant comme remarque à faire, est que la démarche DD de Nutrinor ne s'est pas juste limitée à l'agriculture avec l'agriculture durable, mais s'est étendue à presque toutes ses domaines d'activités.

4.5 Ancrage territorial et développement durable

Nutrinor contribue mieux au DD du SLSJ parce qu'elle présente un ancrage territorial. Selon les participants, cet ancrage territorial se manifeste entre autres à travers l'étendue de son occupation du territoire régional par ses membres, ses activités, ses investissements. Nutrinor a une occupation du territoire correspondant à toute la région. Ses membres viennent de partout du SLSJ et la richesse créée par ses activités est investie partout dans la région, pas juste à Saint-Bruno où se trouve son siège social. En rappel, en 2024,

Nutrinor a dégagé environ 757 millions $ de chiffre d'affaires, 8.630 millions $ d'excédent net d'impôt et un total d'actifs d'une valeur d'environ 268 millions $ (Nutrinor coopérative, 2024a). Ces investissements permettent non seulement de développer l'agriculture, mais aussi d'autres domaines, comme l'agroalimentaire, les quincailleries et le commerce de détail, l'énergie et les dépanneurs. Ils permettent également de créer des emplois en nombre (982 emplois en 2024, dont plus de 90 % au Saguenay–Lac-Saint-Jean) et en qualité partout dans la région, faisant de Nutrinor un employeur clé. Elle ne fait pas que créer des emplois, mais fait en sorte d'assurer la qualité de vie au travail et la santé globale du personnel. Elle a mis en place un comité santé et mieux-être pour assurer le bien-être au sein de la coopérative.

En exemple, on a entre autres la participation des employés à la formation « sentinelles » donnée par l'Association québécoise de Prévention du Suicide, la participation des gestionnaires et superviseurs à une formation destinée à développer des pratiques de leadership d'impact pour soutenir l'évolution de la culture SST. De plus, pour lutter contre la sédentarité au travail, des jeux de société ont été introduits dans les salles de pauses de tous les secteurs, favorisant ainsi des occasions de détente et de socialisation pour les employés. Depuis 2023, Nutrinor donne gratuitement accès à un service de télémédecine pour les soins primaires à tous ses employés et à leur famille proche. En matière de diversité dans l'offre alimentaire pour les employés, Nutrinor a instauré un système de commande de boîtes à lunch en partenariat avec le Saint-Crème d'Alma pour les employés de la laiterie d'Alma et du siège social de Saint-Bruno (Nutrinor coopérative, 2023c ; Nutrinor coopérative, 2024a).

Outre ses actions en santé et bien-être du personnel, Nutrinor mise sur la formation continue de son personnel. À travers son département de ressources humaines, elle a mis au point différentes formations, élaborées en fonction de ses besoins spécifiques. Entre autres, il y a le LAB Nutrinor, amorcé en 2016 et s'adressant aux gestionnaires. Les objectifs de ce programme sont de favoriser une gestion cohérente avec les valeurs de la coopérative, d'approfondir la question de l'engagement et d'amener les gestionnaires à mettre en place des principes de gestion participative axés sur la reconnaissance et le partage des meilleures pratiques. Il y a le programme Camp des leaders émergents lancé en 2020, qui est un parcours de formations ciblées visant à développer la relève de demain parmi les jeunes gestionnaires de Nutrinor. Depuis leur lancement, plusieurs gestionnaires ont suivi ces formations. Elle offre un programme de formation, unique au Québec, en agriculture

durable à ses agronomes (Nutrinor coopérative, 2022a; Nutrinor coopérative, 2023c). Par ailleurs, Nutrinor présente un environnement de travail plus participatif, en invitant ses employés à participer à ses réflexions. Tout cela lui a valu le titre “employeur de l’année” en 2023 (Nutrinor coopérative, 2023c).

Tout cela est différent avec une entreprise privée qui voudrait peut-être plus faire rayonner son environnement immédiat. Comme le mentionne l’un des participants, si une entreprise privée est à Alma, de fois, elle veut contribuer plus à Alma, elle n’a pas besoin nécessairement d’aller à l'autre bout du Lac.

> *De par une occupation du territoire qui est dans toute la région, autant parler des dépanneurs que les quincailleries, puis l'agriculture, je pense qu’il aura de la richesse repartie un peu partout, ça crée des emplois, entre autres aussi d'être un employeur clé, c'est pour créer des emplois, mais il faut que nos employés soient bien aussi, qu'ils soient heureux puis que ça leur rapporte.* **CA1**

> *On s'implique pour tous les membres autour du Saguenay-Lac-Saint-Jean, pas à cause que le siège social est à Saint-Bruno, que tous les projets se font ici, ça serait peut-être différent si c'était une entreprise privée qui voudrait peut-être faire rayonner plus son secteur, si une entreprise privée est à Alma de fois elle veut contribuer plus Alma, elle n’a pas besoin nécessairement d’aller à l'autre bout du Lac, puis de l'autre côté des autres extrémités, je pense que c'est ça la différence avec la coopérative, c'est l'étendue de l'occupation du territoire des producteurs.* **CA2**

Les investissements pour le développement en interne, ainsi que pour les rachats ou les acquisitions de marques régionales, permettent de renforcer son activité économique sur le territoire du SLSJ et de maintenir l’activité économique régionale. Parfois, Nutrinor fait l’acquisition d’entreprises de la région qui sont sur le bord de la faillite, pour prendre soin d’elles à travers des investissements, une bonne gestion et une bonne mise en marché.

> *C'est avec l'acquisition des entreprises, on le voit c'est des millions, donc vraiment ils prennent soin des entreprises qu'ils ont sous leur coopérative en s'assurant d'une bonne gestion, puis en s'assurant d'une bonne mise en marché.* **AA2**

> *À maintes et maintes fois elle a fait des acquisitions de marque régionales, ou du moins quand elle n’a pas fait de transactions, elle a regardé pour n’en faire, mais ils ont essayé de maintenir des fleurons dans le temps.* **PA2**

L’ancrage territorial de Nutrinor ne se limite pas seulement à l’étendue régionale de ses membres, à ses activités et ses investissements, mais au fait qu’elle soit aussi une entreprise basée dans la région, avec son siège social et ses membres venant tous ici et que la grande majorité de ses activités soient dans la région. Pour ce faire, elle a une forte identité régionale, elle est locale, même si sa croissance rapide ces dernières années lui a conduit à avoir des activités hors de la région.

> *Il y a une très forte identité chez Nutrinor, une très forte identité régionale, on a connu une grande croissance rapide dans les dernières années où on est sorti de la région, mais reste que tous nos producteurs, tous nos membres sont de de la région, je pense aussi que pour la population Nutrinor c'est vraiment local, régional, je considère que cet ancrage qu'on a dans la région peut contribuer de par nos investissements ou dans ce qu'on redonne dans la communauté, tout ça.* **EP1**

> *C'est certain que vu qu'elle est basée dans la région, que le siège social est ici, que la majorité des activités est ici, je pense que oui.* **EP2**

Les partenariats de Nutrinor avec d'autres organismes dans la région dans le cadre de ses activités et pour répondre à certains enjeux auxquels elle fait face, est également un indicateur de son ancrage territorial. À cet effet, elle collabore entre autres avec le Groupe Coderr à Alma depuis 2022 pour la gestion de ses matières résiduelles, afin de réduire son empreinte environnementale de manière efficace et de diminuer ses coûts de disposition des déchets. Le Groupe Coderr œuvre dans le domaine de la gestion des matières résiduelles et de l'approvisionnement responsable. Grâce à cette collaboration, les habitudes en matière de tri des matières résiduelles ont été revues au niveau des dépanneurs et des sites d'opérations appartenant à Nutrinor. La grande majorité des matières générées sont recyclées ou compostées comme il se doit (Nutrinor coopérative, 2022c; Nutrinor coopérative, 2024a ; les participants).

> *Je sais qu'avec Coderr, entre autres, ça je suis certaine qu'il y a eu un projet au niveau de la quantification des déchets, pour savoir vraiment en quoi consiste les déchets, pour essayer de s'améliorer là-dedans, fait qu'avec Coderr je sais que oui.* **EP2**

Nutrinor collabore avec Viridis Environnement pour la gestion de ses matières résiduelles fertilisantes. Elle est actionnaire et administratrice de cette entreprise québécoise (ayant un bureau régional au SLSJ) spécialisée dans la gestion de matières résiduelles fertilisantes, organiques ou minérales. Viridis Environnement assure le recyclage des matières résiduelles, puis leur valorisation sur les terres agricoles. (Viridis Environnement, 2020; les participants).

> *Ils ont d'autres tentacules via Viridis par exemple là, fait que c'est ça, mais je suis convaincu que ce qu'ils ont fait à Alamy, il a travaillé avec le Groupe Coderr pour rendre leur dépanneur zéro déchet, c'est une forme de collaboration, ils ont été chercher de l'expertise ailleurs pour réussir à s'améliorer.* **PA2**

> *Elle a des partenariats avec viridis pour la gestion des MRF (matières résiduelles fertilisantes). Par contre, pour moi, ça fait parfois partie de l'écoblanchiment.* **PA10**

Nutrinor, pour la compensation de ses émissions de carbone, travaille en collaboration avec des entreprises de la région et québécoises. Elle fait des achats de crédits carbone auprès de l'organisme Carbone

Boréal de l'Université du Québec à Chicoutimi (par plantation d'arbres dans la région) et de l'entreprise Solutions Will[33] pour compenser les émissions de GES provenant des opérations de sa laiterie et du transport du lait, de la ferme au marché. Solution Will, avant d'aider Nutrinor à faire des plans d'action de compensation carbone ou des plans d'action pour réduire son empreinte carbone, elle procède d'abord à la réalisation du bilan de GES de cette dernière. En 2024, des bilans d'émission de GES ont été effectués dans six installations de la coopérative, à savoir : usines de transformation des viandes d'Alma et de Saint-Cœur-de-Marie, usine de transformation des produits laitiers d'Alma, siège social, secteur pétrole et Fromagerie Champêtre de Repentigny (Nutrinor coopérative, 2023c; Nutrinor coopérative, 2024a; les participants).

> *On collabore avec Carbone boréal pour compensation carbone de nos activités.* **EP1**
>
> *On travaille aussi avec Solution Will pour…, elle fait les bilans de nos GES actuellement, puis pour nous aider à faire des plans d'action pour résoudre notre empreinte environnementale.* **CD1**

Comme mentionné plus haut, Nutrinor dans sa démarche DD se fait accompagner depuis 2009 par un organisme régional qui est le CQDD. En 2014, pour le démarrage du projet pilote d'accompagnement d'une cohorte de neuf producteurs agricoles, membres de Nutrinor, dans l'amorce d'une démarche de développement durable, le CQDD avait la charge de coordonner et d'offrir un accompagnement personnalisé aux entreprises agricoles participantes. Cet accompagnement consistait notamment en un soutien pour la réalisation d'un autodiagnostic de développement durable et pour l'élaboration d'un plan d'action, ainsi qu'un accompagnement dans la mise en œuvre des actions. Notons que ce projet était à l'initiative de Nutrinor en partenariat avec le CQDD et le MAPAQ (CQDD, 2014; les participants)

> *Je sais que Nutrinor a travaillé longtemps avec le centre québécois de développement durable il y a 10 ou 15 ans, aujourd'hui, je ne sais pas s'il travaille encore avec eux.* **PA6**

Elle collabore avec Agrinova dans le cadre de ses activités. Agrinova, un Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) en agriculture associé au Collège d'Alma, est dédié à la recherche appliquée menée en partenariat avec les entreprises et les organisations. Il réalise des activités de recherche et d'innovation, d'aide technique, de formation, de transfert de connaissances et de technologies.

[33] Elle réalise des projets de réduction de GES auprès de PME et municipalités québécoises

Nutrinor privilégie donc les partenariats avec des partenaires qui sont proches. En ce sens, elle privilégie l'approvisionnement et l'achat local, ainsi que la vente de produits et l'offre de service à des entreprises de la région.

> *Par rapport à la laiterie, il y a des produits qu'on fait pour d'autres entités de la région, entre autres le MPC laitier, c'est sûr qu'on a Perron qui est une entité de Nutrinor qui est avec la laiterie, mais Fromagerie Saint-Laurent on fait des affaires avec eux aussi, puis quand qu'on a besoin des services par rapport à d'autres entreprises, ils vont privilégier toujours l'achat local, puis d'avoir des partenaires qui sont proches.* **CA1**

En outre, l'ancrage territorial de Nutrinor peut être apprécié à travers le lien de proximité qu'elle a avec ses membres, qui sont tous de la région. Elle a su créer cette proximité et ce sentiment d'appartenance à travers les assemblées générales, les tournées des membres faites par le président du conseil d'administration et les formations offertes aux membres. Cela lui permet de rester connecté aux besoins et réalités de ses membres dans ses stratégies de développement. Pour revenir à la tournée des membres, elle consiste pour le président du conseil d'administration de Nutrinor d'aller à la rencontre des producteurs agricoles dans les différentes localités du SLSJ, pour leur fournir des informations et discuter avec eux de l'évolution de leur coopérative. Ces tournées, très informelles et très conviviales, permettent de recueillir les sujets qui tiennent à cœur les membres en vue de la préparation de l'AGA. Étant donné que le SLSJ est une vaste région, les tournées des membres permettent de maintenir une proximité relationnelle avec les membres et ainsi réduire l'effet de la distance.

> *Il y a un lien avec les producteurs, que ça soit les assemblées générales, que ce soient des formations, que ce soient les tournées des membres que fait notre président du Conseil d'administration chaque année, cette proximité des membres qui sont tous de la région, fait en sorte que l'ancrage territorial je vous dirais est très fort.* **CD1**

> *La tournée des membres qu'on appelle, qu'on fait à peu près 3 mois avant l'AGA, c'est notre président qui fait des rencontres dans le haut du lac, à Alma, au Saguenay, à Petit-Saguenay, à L'Anse-Saint-Jean, c'est des déjeuners-causeries, c'est très informel, c'est très convivial, donc ça se fait dans des salles d'hôtel ou encore mieux au restaurant, c'est vraiment le président qui rencontre les membres, puis il y a un très beau taux de participation, ça permet de mettre la table à l'AGA par la suite.* **EP1**

Nutrinor est une coopérative régionale située dans une région enclavée géographiquement et climatiquement. Être dans une telle région a pendant longtemps été vu comme un handicap, mais à l'époque à laquelle nous vivons, ce handicap peut être source d'opportunités. En d'autres mots, de nos jours, être différent

est parfois une force. Nutrinor s'est donné une identité propre à elle, lui permettant de se démarquer avec la nordicité de la région.

> *Absolument, absolument, notre géographie, notre isolement qu'on a longtemps jugé comme étant un handicap, à l'inverse de cette époque, à l'époque à laquelle nous vivons, on a appris qu'être différent c'est parfois une force et justement on est capable, donc Nutrinor s'est donné une identité propre à elle avec notre nordicité, et donc justement c'est une carte que la coopérative joue.* **PA1**

> *S'il y a une structure qui peut mettre l'ancrage territorial de l'avant, c'est vraiment la structure d'une coopérative régionale, compte tenu qu'en plus qu'elle est régionale, puis, compte tenue aussi qu'on est une région enclavée, on est une région enclavée géographiquement parlant et climatiquement parlant aussi, donc j'ai souvent dit la région peut être la vallée de la Loire au niveau agricole du Québec, parce qu'on a des inconvénients, mais ça fait des opportunités.* **PA8**

À cet effet, l'ancrage territorial de Nutrinor, en plus de constituer un atout pour elle dans sa contribution au DD du SLSJ, d'une certaine façon, lui permet aussi de tirer avantage de son lien avec la région. Grâce à son identité régionale, Nutrinor a su se bâtir un avantage concurrentiel. À travers la nordicité de la région, qui donne aux produits de Nutrinor leur caractéristique nordique, la coopérative a pu se tailler une place sur les marchés extérieurs pour vendre le surplus de ses produits non consommés sur le territoire du SLSJ. En d'autres termes, en misant sur la qualité et la caractéristique nordique de ses produits, elle a pu mettre en contact les producteurs du SLSJ avec des consommateurs situés dans les grandes villes. Le mot nordique est vendeur et Nutrinor a su saisir cela pour positionner ses produits dans les tablettes des grands centres, comme Montréal et Québec. Cette différenciation régionale permet de faire contrepoids à la faiblesse liée à l'éloignement géographique (Nutrinor Coopérative, 2019; Nutrinor Coopérative, 2021a; Lafleur et Akitani, 2021; les participants).

> *Le mot nordique est plus vendeur, la plupart des produits qui viennent du côté nord, ils sont plus de plus-value par rapport que c'est des produits nordiques, ils ont une plus-value par rapport aux autres, parce que c'est des produits sur un climat nordique, donc c'est rare qu'on va manquer de marché.* **PA7**

> *Compte tenu de son créneau nordique, Nutrinor s'en est servi pour se positionner dans les tablettes des grands centres Montréal, Québec avec son lait nordique bio.* **PA8**

L'ancrage territorial de Nutrinor se manifeste donc à travers l'étendue régionale de ses activités, ses investissements, ses partenariats, ses rachats ou ses acquisitions de marques régionales, sa création d'emplois, sa proximité avec ses membres, sa capacité de prise de décision locale parce que tous ses membres et son siège

social sont dans la région, sa capacité de tirer avantage des spécificités de la région. L'ancrage territorial de Nutrinor lui permet d'avoir un impact socio-économique et environnemental important au SLSJ.

Au-delà de ses activités principales, cet ancrage peut aussi se matérialiser via son soutien à la communauté pour l'amélioration de la qualité de vie. Dans ses engagements sociaux, Nutrinor collabore le plus souvent avec d'autres organismes de la région.

4.5.1 Engagements envers la communauté

Déjà par le nombre de ses membres, qui ont chacun une famille, on peut dire que Nutrinor contribue à l'amélioration de la qualité de vie de plusieurs personnes dans la région à travers les ristournes[34] (soit 2 625 000 $ de l'excédent net d'impôt de 2022-2023) et les services qu'elle leur rend. Elle répond bien aux besoins de ses membres. Comme mentionné plus haut, sa présence dans plusieurs secteurs permet de répondre à divers besoins de ses membres. Aussi, le fait d'être dans différents secteurs permet d'aller capter de la valeur auprès d'un grand nombre d'utilisateurs, puis de la ramener au bénéfice des producteurs agricoles sous forme de ristournes et de services.

> *Absolument oui, la coopérative Nutrinor contribue à l'amélioration du bien-être de ses membres, de un, on est chanceux, on est une coopérative qui est en santé, qui va bien, qui est en mesure de répondre aux demandes de ses membres, et donc ça améliore le bien-être de ses membres en répondant bien aux besoins de ses membres et ça contribue à la santé des entreprises,…, les ristournes qu'on nous donne, les services qui sont développés pour les membres, c'est de la captation de valeur de Nutrinor à travers ses différentes filières, qu'on soit dans l'alimentation, les dépanneurs, quincaillerie, dont oui les bénéfices, les membres en bénéficient, mais les plus grands utilisateurs c'est le Monsieur Madame tout le monde, les profits captés dans ces opérations servent à soutenir la coopérative pour développer du service à ses membres et ristournes à ses membres.* **PA1**

> *Tout à fait, Nutrinor est une coopérative qui est très engagée, de par son nombre de membres, donc en prenant soin d'autant de membres, ces membres ont des familles, ils font partie eux aussi d'une vie communautaire et culturelle, fait que oui assurément.* **AA2**

Outre sa participation à l'amélioration de la qualité de vie de ses membres, l'analyse des données montre que Nutrinor participe à l'amélioration de la qualité de vie au SLSJ à travers ses engagements sociaux. Chaque année, Nutrinor offre son soutien à de nombreux évènements, projets et organismes qui participent à la vitalité et au bien-être de la population du SLSJ en matière de sécurité alimentaire, de santé, de lutte contre

[34] Notons que le montant des ristournes est établi par les membres lors de l'assemblée générale annuelle. (Nutrinor coopérative, 2023c)

les changements climatiques et leurs répercussions (les trois créneaux spécifiques du DD mentionné ci-dessus). Aussi des contributions financières pour des activités à caractère agricole, scolaire, social, sportif, culturel et bien d'autres. Nutrinor soutient la relève dans divers domaines, comme en témoigne son implication dans des organisations telles que le Club de vélo de montagne Cyclone d'Alma, le Fonds coopératif d'aide à la relève agricole ou les Saguenéens de Chicoutimi. Ce soutien est sous forme d'actions bénévoles des employés, de dons, de commandites et de partenariats (en produits, services et argent). D'année en année, le nombre de projets et d'organismes bénéficiaires augmente ainsi que la valeur de ce soutien atteignant des centaines de milliers $ (de 267 000$ en 2019, la valeur des dons et commandites est passée à plus de 550 000$ en 2025) (Nutrinor Coopérative 2019 ; Nutrinor Coopérative, 2025a ; Nutrinor Coopérative, 2026). Nutrinor appuie aussi des projets d'agriculture durable au collège d'Alma. Les étudiants du programme Gestion et technologies d'entreprise agricole du Collège d'Alma peuvent désormais compter sur l'appui de Nutrinor pour intégrer les pratiques d'agriculture durable à leur parcours scolaire et professionnel. La dimension de l'agriculture durable est dorénavant introduite dans les contenus des cours dispensés dans ce programme. Cet appui va jusqu'en 2026 (Nutrinor Coopérative, 2020; Nutrinor Coopérative, 2021a; Collège d'Alma, 2022)**.**

> *C'est sûr qu'elle a des engagements sociaux également, de par les Commandites elle participe, puis elle soutient beaucoup d'évènements, de choses de la communauté, des projets de la Communauté, donc elle s'investit aussi dans la Communauté, alors oui je pense qu'elle contribue à l'amélioration de la qualité de vie, en ce sens-là oui.* ***AA1***
>
> *Oui entre autres on a un programme de dons et commandites, par exemple, on a un tournoi de golf, une année on a donné à Salsa qui est un organisme qui font des petits-déjeuners pour les jeunes, on a vraiment clarifié notre politique de dons et commandite, entre autres pour aller aider la relève des jeunes, le sport, pour justement que ça soit cohérent avec nos valeurs à nous, qu'est ce qui est important puis pour l'avenir.* **CA1**
>
> *Nutrinor étant en bonne santé financière quand même retourne dans le milieu des montants d'argent importants par différentes commandites pour toutes sortes d'évènements, on s'entend donc qu'elle supporte toutes sortes d'évènements sociaux.* **PA1**

En voici quelques projets et organismes de partout dans la région qui ont bénéficié du soutien de Nutrinor : Aquagym Dolbeau-Mistassini; Au cœur des familles agricoles; Club de soccer le Venturi de Saguenay; Club de vélo de montagne Cyclone; Collège d'Alma (programme Gestion et technologies d'entreprise agricole); Contact Nature; Coopérative Le Relait; Festival de la chanson de Saint-Ambroise; Festival international des arts de la marionnette à Saguenay; Festival La Noce; Fêtes gourmandes (programme Mangeons local); Festival Jazz et Blues de Saguenay; Fondation de ma vie; Mangeons local; Moisson

Saguenay–Lac-Saint-Jean; Municipalité nourricière Saint-Bruno; Patro de Jonquière; PME Durable 02; Regard, Festival international du court métrage au Saguenay; Service d'accès local en sécurité alimentaire (SALSA), Section régionale du Club des petits-déjeuners; Saguenéens de Chicoutimi (LHJMQ); Soli-Can (maison de soins palliatifs); Solidar; Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean (Nutrinor coopérative, 2023c; Nutrinor coopérative, 2021a; les participants).

> *Parmi les gens qu'on a aidé, il y a des maisons de soins palliatifs, il y a l'Aquagym à Dolbeau pour que les gens puissent pouvoir être en forme, parmi nos partenaires le club cycliste aussi, les cyclones, ...***CA1**

Le tableau 9 donne un aperçu détaillé de quelques exemples de partenariats et contributions de Nutrinor.

Tableau 9: Exemples de partenariats et contributions de Nutrinor

Patro de Jonquière	Partenariat d'une durée de trois ans (2022-2025) permettant, chaque année, d'offrir à des jeunes de milieux défavorisés quelque 11 000 collations et repas chauds cuisinés à l'aide de produits Nutrinor (pains, produits laitiers, fromages, viandes) sur l'heure du dîner et à la fin des classes un repas chaud et ce, tout au long du calendrier scolaire.
SALSA	Partenariat d'une durée de 3 ans avec le SALSA et la section régionale du Club des petits-déjeuners (2023-2026), pour offrir chaque jour un petit-déjeuner de qualité intégrant des produits locaux à 870 jeunes répartis dans dix écoles du SLSJ. Au total 174 000 petits-déjeuners sont servis annuellement.
Mangeons local	Aide financière triennale (2022-2025) pour la réalisation de l'atelier pédagogique « Mangeons Local», qui porte sur le renforcement des savoirs sur l'alimentation locale et les phénomènes complexes comme l'empreinte écologique et la réduction des gaz à effet de serre. Quelque 4 000 jeunes de 5e et 6e année de la région en bénéficient chaque année.
Solidar	Aide financière à la plateforme bioalimentaire boréale Solidar qui soutient la relève agricole et œuvre à la lutte contre l'insécurité alimentaire par l'entremise de ses jardins de solidarité, une production maraîchère dont les récoltes sont principalement données à la banque alimentaire Moisson SLSJ.

Le Relait	Contribution financière aux activités de la coopérative de solidarité Le Relait, qui offre aux producteurs agricoles la possibilité d'obtenir du répit ainsi que des services facilitant le développement et la gestion de leur entreprise. Dans le contexte de manque de main-d'œuvre, le service de remplacement permet aux producteurs de s'absenter de la ferme et de compter sur une personne pour assurer la continuité de ses activités.
PME durable 02	Consciente que l'intégration du développement durable dans les entreprises est un enjeu incontournable pour accroître leur compétitivité et assurer leur pérennité, les partenaires financiers que sont Nutrinor, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE), Nutrinor coopérative, les MRC de Lac-Saint-Jean-Est, du Domaine-du-Roy, du Fjord-du-Saguenay et de Maria-Chapdelaine, Rio Tinto et le CQDD, mettent en en commun leurs efforts et leurs ressources pour déployer des initiatives visant à soutenir les organismes de développement économique. À cet effet, Nutrinor, partenaire financier de longue date, renouvelle en 2023 son appui financier s'échelonnant sur trois ans (2023-2026) pour la réalisation de la phase IV de « PME Durable 02 », un projet piloté par le CQDD pour accroître la compétitivité et la performance des entreprises de la région en les aidant à mieux se positionner face aux nouvelles attentes et exigences du marché en matière de développement durable.

Source : Nutrinor coopérative (2023c) et les participants

> *Notre engagement dans la Communauté se fait aussi via la participation à différentes activités, en termes de sécurité alimentaire on a un projet avec le patro de Jonquière pour aider les jeunes dans le cadre de leur accompagnement pour leurs activités scolaires, donc on contribue en fournissant des produits pour que les jeunes s'alimentent bien, on travaille aussi avec le SALSA dans le domaine du roi à Roberval et avec le club des petits-déjeuners pour un projet régional dans une dizaine d'écoles, environ 500 jeunes, où on voulait améliorer le menu qu'ils avaient le matin au déjeuner, Nutrinor collabore financièrement, puis nous on a un certain nombre de produits qui sont donnés aussi aux jeunes, la Commission scolaire des rives du Saguenay ont un projet pilote pour la sécurité alimentaire, on est aussi un partenaire, on aide des organismes par exemple éconothérapeutique, Solican qui soutiennent les gens en fin de vie, on aide aussi SOLIDAR, SOLIDAR pour les jardins communautaires, ce qui est remis à Moisson SLSJ, donc on veut beaucoup aider les gens qui sont en situation d'insécurité alimentaire, puis on donne beaucoup d'aide aussi à nos membres avec l'organisme Le Relais, c'est un organisme qui donne un coup de main aux producteurs, productrices qui veulent avoir un peu de répit, donc ils fournissent de la main-d'œuvre et donne du soutien pour gérer leurs établissements, donc on est très engagés dans la Communauté.* **CD1**

L'implication sociale de Nutrinor touche donc de nombreux secteurs, excepté le secteur religieux. Tenant à être laïque, Nutrinor refuse de faire des contributions dans des activités concernant l'église ou la religion de façon générale.

> *La seule place que Nutrinor refuse maintenant de s'engager, puis je pense que c'est correct, c'est quand ça touche le secteur religieux, Nutrinor tient à garder son côté laïque, je sais*

qu'à Saint-Prime ils ont demandé du fromage pour une activité au niveau de l'église de Saint-Prime, puis Nutrinor a refusé, parce que ça touchait le secteur religieux, mais sinon ils s'impliquent dans pas mal de choses. **PA3**

4.5.2 Autres partenariats et implications dans la région

En plus des divers partenariats mentionnés ci-dessus, Nutrinor est impliqué dans l'UPA, la Table Agroalimentaire du SLSJ. Elle siège sur le conseil d'administration de ces derniers et collabore avec elles dans des projets de développement régional et agroalimentaire. Le poste de président du CA de la Table Agro a d'ailleurs été pendant longtemps occupé par des personnes de Nutrinor et actuellement le poste de vice-président. Nutrinor investit en temps et en argent dans ces organismes et répond toujours présent quand on a besoin d'elle pour réfléchir sur les grandes questions de développement, notamment dans l'agroalimentaire.

Il y a quand même dans à travers tout le personnel de Nutrinor des gens très qualifiés, très bien placés pour siéger sur ces conseils d'administration, au niveau de la Table Agroalimentaire il y avait quelqu'un de Nutrinor, puis il y a certainement encore quelqu'un. J'ai été impliqué beaucoup au niveau de l'Union des producteurs agricoles, je viens juste de quitter la présidence de mon secteur, puis Nutrinor siège dans mon conseil d'administration locale, il y avait quelqu'un de Nutrinor, puis quand je siégeais au niveau au niveau régional, il y avait aussi quelqu'un de Nutrinor. **PA3**

Je te dirais que parfois UPA a des projets de développement régional, développement de l'agriculture, puis elle sollicite régulièrement Nutrinor justement pour l'aider à supporter ces projets-là. Nutrinor participe aussi au conseil d'administration de l'UPA. **AA1**

Ils sont sur le conseil d'administration de la table agroalimentaire, ils ont été présidents, c'est la plus longue présidence de la table a été occupée par 3 personnes différentes de chez Nutrinor, donc il y a du temps qui a été toujours investi et de l'argent aussi, ils sont partenaire de l'entente sectorielle en agroalimentaire, il contribue aussi à certains volets de cette entente, puis ils répondent présents quand on a besoin de leur parler, ils répondent présents pour contribuer à réfléchir sur les grandes questions du développement. **AA2**

Présente aux côtés de l'UPA, de la Table Agro et d'autres partenaires, Nutrinor est partenaire du développement des entreprises agroalimentaires de la région. Elle est signataire de l'entente sectorielle de développement du secteur agroalimentaire du SLSJ 2023-2025. L'objectif de cette entente étant de soutenir le développement du secteur agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean par la réalisation d'activités et d'actions en concordance avec les besoins spécifiques de la région et répondant aux orientations gouvernementales. À cet effet, comme tous les autres signataires, elle contribue financièrement à la réalisation de cette entente sectorielle assortie d'une enveloppe budgétaire de 1 595 000 $. Sa contribution financière de 30 000$ porte principalement sur la capitalisation et la mise en place d'un nouveau fonds de développement de 500 000 $ dédié aux organismes et entreprises du secteur agroalimentaire : le Fonds fertile, qui est l'un des

six volets de l'entente sectorielle. Le mandataire de ce fonds est l'UPA, mais c'est la Table Agro qui a été nommée fiduciaire et coordonnatrice de l'Entente sectorielle (Nutrinor coopérative, 2023c; Table Agroalimentaire SLSJ, 2023b).

Nutrinor est impliquée dans le créneau d'excellence en agriculture nordique ou AgroBoréal. Ce créneau, reconnu en 2008 dans le cadre de la démarche ACCORD[35] du MEIE, a pour mission de favoriser les collaborations et l'innovation pour le développement des entreprises et des filières agroalimentaires boréales et durables. Il est hébergé par la Table Agro (AgroBoréal, 2024). Nutrinor est membre du créneau d'excellence et occupe un poste sur le comité de créneau (le CA). Toutefois, comme le dit un des participants, Nutrinor est au début de sa collaboration avec le créneau d'excellence et on voit qu'il y a de belles synergies à faire. Elle ne savait pas trop ce qu'Agroboréal faisait, ni Agroboréal n'était pas aux faits de ce que Nutrinor fait en matière d'agriculture durable. D'ailleurs, ce début de collaboration est constatable à travers les réponses données par la plupart des participants à cette question « comment se traduit l'implication de Nutrinor dans le créneau d'excellence en agriculture nordique de la région ? ». Leur réponse était « *je ne sais pas, je ne sais pas quoi dire, je ne suis pas capable de vous répondre* ». Certains disent même ne pas être au courant de l'existence du créneau d'excellence.

> *Nutrinor est membre du créneau d'excellence, puis elle occupe un poste sur le Conseil d'administration, puis c'est la même chose avec la table agroalimentaire.* **AA2**
>
> *Oui, elle est impliquée, elle travaille beaucoup avec Agro boréal, on a des discussions ensemble, on essaie de s'aider, mais on est au début de ce travail de collaboration, parce que je pense que quelque part autant de mon côté que je ne savais pas exactement qu'est-ce qu'Agro Boréal faisait et Agro Boréal pour avoir parlé avec eux ne savait pas trop qu'est-ce que Nutrinor faisait en agriculture durable, donc on voit qu'il y a de belles synergies à faire.* **CD2**

Nutrinor a collaboré sur la période de 2020-2023 avec le Groupe multiconseil agricole (GMA) du SLSJ, ainsi qu'avec d'autres partenaires comme l'UPA, le MAPAQ, l'organisme de bassin versant (OBV) Lac-Saint-Jean, sur un projet de sensibilisation des producteurs de grandes cultures aux enjeux de l'utilisation des

[35] La démarche ACCORD est une démarche stratégique de développement économique régional reposant sur le développement de créneaux d'excellence dans les différentes régions québécoises, en se basant sur leurs atouts et potentialités. https://www.economie.gouv.qc.ca/pages/hors-menu/accord/guide-de-la-demarche-accord#:~:text=La%20d%C3%A9marche%20ACCORD%20est%20une,%C3%A9conomie%20des%20r%C3%A9gions%20du%20Qu%C3%A9bec.

pesticides. C'est un projet qui s'est déployé sur toute la région et la sensibilisation portait sur le rinçage des pulvérisateurs de pesticides, la manipulation des semences traitées et la protection des travailleurs (OBV Lac-Saint-Jean, 2024).

Outre cette implication dans le domaine agroalimentaire, Nutrinor est membre d'Essor 02. Elle siège sur son conseil d'administration. Essor 02, qui est le Pôle régional d'économie sociale du SLSJ, a pour mission de valoriser et de soutenir le développement de l'économie sociale afin de favoriser l'entrepreneuriat collectif et le bien-être des communautés. Il met de l'avant la concertation et le partenariat entre les différents acteurs du milieu, pour soutenir la création de conditions favorables à ce modèle de développement socio-économique durable (Essor, 2023).

> *Nutrinor est sur plusieurs tables, que ce soit la Table Agroalimentaire, essor 02 qui est en aide aux PME qui veulent implanter des démarches de développement durable, donc Nutrinor est un joueur qui participe avec d'autres joueurs de la région.* **EP1**

Nutrinor est aussi un membre représentant les entreprises au Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) du SLSJ. Le CRPMT a pour responsabilités de favoriser des interventions s'adressant à des personnes ou à des groupes défavorisés sur le marché du travail dans la région, y compris des ententes avec des organismes communautaires œuvrant dans les domaines de la main-d'œuvre et de l'emploi; la concertation entre les partenaires patronaux, syndicaux et sociaux et les milieux de l'enseignement et de l'économie, notamment la création de comités consultatifs; la mise en œuvre de programmes d'aide à l'emploi, de développement de la main-d'œuvre ou de développement local (Gouvernement du Québec, 2024).

> *Je sais que Nutrinor est sur le Conseil régional des partenaires du marché du travail de la région sur lequel l'UPA siège aussi.* **AA1**

4.5.3 Contribution à des SAD et SAT

Selon un des participants, la notion de SAT est encore très nouvelle dans la région. Toutefois, Nutrinor s'implique comme elle peut dans le SAT en essayant d'avoir des appels d'offres d'approvisionnement en produits alimentaires auprès des institutions locales. Elle ne réussit pas toujours à obtenir les appels d'offres, mais l'avenir est prometteur, parce que de plus en plus d'institutions sont ouvertes à s'approvisionner en produits alimentaires régionaux. Par exemple, depuis septembre 2023, Nutrinor via la Boulangerie du Royaume, qui est l'une de ses bannières, dessert en pains le Centre intégré universitaire de santé et de services

sociaux (CIUSSS) du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans trois territoires de MRC : Saguenay, Lac-Saint-Jean Est, Domaine-du-Roy (Nutrinor coopérative, 2023c).

> *Les systèmes alimentaires territorialisés, c'est encore une notion qui est très nouvelle, jusqu'à quel point Nutrinor s'implique à ce niveau-là, c'est difficile, je sais qu'elle essaie d'être présent dans les institutions de plus en plus, elle n'a pas toujours assez souvent des appels d'offres, elle ne réussit pas toujours à s'infiltrer comme elle veut, mais je pense que de plus en plus les institutions sont ouvertes à prendre les produits régionaux, fait que je pense que Nutrinor s'investit comme elle peut de ce côté-là.* **AA1**

Nutrinor contribue à des SAD ou SAT en favorisant l'occupation du territoire par des exploitations agricoles en santé. Elle permet de garder les exploitations agricoles de la région en santé, en les aidant dans la commercialisation de leurs produits. Outre de garder les exploitations agricoles en santé, comme mentionné plus haut, Nutrinor a permis de sauver plusieurs entreprises agroalimentaires de la région de la faillite, à travers ses acquisitions et investissements. Tout cela permet de garder une production et une transformation alimentaire locale. De façon générale, les entreprises agricoles qu'elle contribue à leur vitalité, les entreprises qu'elle réussit à garder régionalement pour la transformation alimentaire, les gens qu'elle engage pour la transformation et la distribution, tout ceci aide à garder la vitalité économique de la région.

> *Oui, rien que le fait que par exemple lait, tout ce qui est de transformation régionale, toutes les entreprises qu'ils réussissent à garder régionalement, qui font la transformation régionale, les gens qui sont engagés pour faire cette transformation, ou cette distribution, ils sont en majoritairement locales, donc ça aide à garder la région en vie.* **PA2**

> *Ce qui est super important, l'occupation du territoire, elle nous permet de garder des fermes en santé en aidant à leur commercialisation, donc ça nous permet ça aussi de d'assurer un bon développement du territoire, elle a aussi sauvé plusieurs entreprises en faisant l'acquisition, fait que c'est là que ça rentre la Fromagerie Perron, la charcuterie Perron, donc grâce à l'acquisition qu'elle a faite, elle a pu nous sécuriser la santé financière des entreprises importantes au SLSJ.* **AA2**

Grâce à ses acquisitions et investissements dans le domaine de la transformation agroalimentaire, les produits agricoles de ses membres, une grande partie du lait notamment est transformé et valorisé en divers produits laitiers ici en région. Par exemple, ces dernières années, pour augmenter la proportion des produits transformés sur place, Nutrinor a fait un important investissement pour l'acquisition d'équipement de pointe pour la transformation des produits laitiers dans son usine d'Alma. Ceci a permis à la coopérative de transformer 15% plus de lait (Nutrinor coopérative, 2021a). Cela permet d'une part de protéger ses membres, en leur permettant de retirer le maximum d'avantages commerciaux et financiers. D'autre part, elle contribue à la sécurité alimentaire dans la région.

En matière de sécurité alimentaire, Nutrinor contribue à l'accès à des aliments frais et de qualité au SLSJ. En d'autres termes, à travers son volet agroalimentaire, Nutrinor fait un pont entre ses membres producteurs et les consommateurs du SLSJ (mais aussi de l'extérieur), en mettant à la disposition des consommateurs des produits locaux frais, de qualité et nutritifs dans sept marques de commerce : Nutrinor Produits laitiers, Boucherie Charcuterie Perron, Boulangerie du Royaume, Charcuterie Fortin, Eau de source Nutrinor, Fromagerie Champêtre, Fromagerie Perron. Aussi, via la plupart de ses engagements sociaux (Patro de Jonquière, SALSA, Moisson SLSJ, etc.), Nutrinor est un acteur important de la sécurité alimentaire (Nutrinor coopérative, 2023c; les participants). Parlant de la qualité et de l'aspect sécuritaire des aliments, l'analyse des données des entrevues montre que les usines de transformation alimentaire de Nutrinor font l'objet d'audits annuels sur la base des normes établies par ISO 22000 et l'agence canadienne d'inspection des aliments.

> *Dans région ici le fait d'avoir la laiterie permet aux producteurs d'avoir leur lait qui s'est transformé en région, sinon tout le lait serait transformé à l'extérieur, autant pour les céréales, les producteurs laitiers, en ce moment, ils sont chanceux d'avoir le système de quotas, par contre si le système de quotas tombait, ben Nutrinor sera en mesure quand même de transformer du lait, puis on réussirait à garder des producteurs au SLSJ, par exemple si on n'a pas de coopérative, pas de laiterie, on n'a pas de système de quotas, il faut se débrouiller, mais ça serait plus difficile pour les producteurs du SLSJ, ça c'est la première partie, c'était pour une protection des producteurs, puis après c'est sûr que ça permet d'avoir une sécurité alimentaire, parce qu'y a d'autres produits, y a du pain, y a de la viande, y'a du fromage, on a de beaux produits en région que Nutrinor permet de mettre sur la table aux gens quand on est éloigné des grands centres.* **CA2**
>
> *De par notre politique de dons et commandites, l'un des créneaux qui guide dans les décisions de Nutrinor c'est justement la sécurité alimentaire, donc on a établi des partenariats avec le Patro de Jonquière pour des boîtes à lunch pour les jeunes, partenariat avec SALSA qui est comme une branche du club des petits-déjeuners, on redonne beaucoup aussi à Moisson, on fait énormément de dons de viande, de litre de lait, de pain à Moisson SLSJ, qui après eux ils redistribuent, fait que oui on contribue certainement à notre façon la sécurité alimentaire de la région.* **EP1**
>
> *La sécurité alimentaire, oui toutes les usines ont quand même des accréditations reconnues, toutes les usines ont des audits annuels pour s'assurer d'une sécurité alimentaire, entre autres, il y a ISO 22000, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, puis il y a des tests aussi qui sont faits à la réception de plusieurs ingrédients dans nos différentes usines.* **EP2**

Le fait que Nutrinor donne son surplus de produits alimentaires à des organismes qui viennent en aide aux gens dans le besoin, en plus de contribuer à la sécurité alimentaire dans la région, lui permet d'éviter le gaspillage alimentaire dans ses usines alimentaires.

Je pense que oui, entre autres que y a des surplus dans les usines alimentaires de Nutrinor qui sont données à des organismes qui viennent en aide aux gens dans le besoin, ça évite le gaspillage alimentaire et en plus ça va aider la Communauté. **EP2**

L'approvisionnement du lait par Nutrinor pour la transformation en divers produits laitiers se fait exclusivement dans la région auprès de ses membres. Après transformation (en grande partie dans la région), les produits alimentaires (produits laitiers et autres produits alimentaires des bannières de Nutrinor) sont distribués prioritairement en région dans les épiceries, institutions, dépanneurs. Le fait qu'elle soit autonome dans le transport des produits alimentaires permet d'avoir une chaîne d'approvisionnement alimentaire sécuritaire. En somme, tout cela fait de Nutrinor, l'actrice d'une chaîne d'approvisionnement alimentaire courte et sécuritaire dans la région.

Nutrinor contribue à des systèmes alimentaires durables, d'une part, on est un joueur agroalimentaire, on produit des produits régionaux, donc notre approvisionnement, principalement dans le lait, se fait exclusivement dans la région. **EP1**

Le fait qu'elle soit autonome aussi dans le transport, ça permet de ne pas dépendre d'autres transports, donc la chaîne d'approvisionnement est sécurisée. **AA2**

Toutefois, les participants mentionnent qu'il reste encore du chemin à faire par Nutrinor en termes de capacité de transformation des produits agricoles de ses membres. Si le lait de ses membres est transformé en totalité par Nutrinor ici en région, mais aussi à l'extérieur (Fromagerie Champêtre, Royer Groupe Laitier), il reste qu'elle n'est pas dans la production de farine, de céréale pour l'alimentation humaine ni ne dispose d'abattoirs. Elle fait de la transformation de grains pour l'alimentation animale dans sa meunerie, mais pas pour l'alimentation humaine. Pour l'instant, la farine utilisée par sa boulangerie (la boulangerie du Royaume) ne provient pas du blé produit par ses membres, même s'il y a un objectif à long terme visant à ce que les producteurs agricoles membres produisent le blé nécessaire à la production de farine, que Nutrinor puisse le transformer en farine et qu'après la farine soit transformée en produit fini d'alimentation pour les humains par la boulangerie. Pour la transformation de viande de porc dans ses boucheries et charcuteries, Nutrinor achète des pièces de porc à l'extérieur de la région pour les transformer ici en région. Les porcs ne sont ni produits ni abattus ici.

Nutrinor a des activités de transformation dans notre région au niveau du laitier, elle a acquis il y a quelques années une boulangerie, boulangerie du Royaume, actuellement Nutrinor n'est pas dans la production de farine pour alimenter les boulangeries, mais quand même il y a un objectif à long terme, que les producteurs agricoles ici produisent le blé nécessaire à la production de farine, qu'elle le transforme en farine et qu'après la farine soit

> *transformée en produit fini d'alimentation pour les humains par la boulangerie, donc au niveau de la boulangerie on n'est pas encore rendu là, Nutrinor a un pas de fait dans ce sens, dans les viandes c'est un peu plus difficile, Nutrinor fait de la transformation de viande via les charcuteries, mais ce n'est pas du porc qui est produit ni abattu ici, Nutrinor achète des pièces de porc à l'extérieur de la région, elle les amène ici, les transforme, en font des charcuteries et c'est commercialisé dans la région en partie.* **PA1**

> *Je pense qu'au niveau de la transformation de grains locaux, je pense qu'il y a de la place au travail, je pense que Nutrinor devrait peut-être s'impliquer davantage au niveau de la transformation de grains pour alimentation humaine, par exemple le chanvre entre autres, je sais que Nutrinor n'est pas très impliqué dans la farine de blé, elle a une meunerie.* **PA3**

Un des participants mentionne que Nutrinor ainsi que ses membres voudraient s'impliquer encore plus dans les circuits de proximité pour tous ses produits agroalimentaires. Toutefois, tant que les gouvernements ne supporteront pas davantage les entreprises en circuits courts et pénaliser celles qui ne le sont pas, Nutrinor va être confrontée dans la région à la concurrence des grandes entreprises venant de l'extérieur.

> *Tant que les gouvernements ne pénaliseront pas les entreprises qui ne sont pas dans les circuits courts ou plutôt tant que les gouvernements ne valoriseront pas davantage où ne supporteront pas davantage les entreprises en circuits courts, Nutrinor va être confrontée à des mégas entreprises venant de l'extérieur du Québec, puis à l'extérieur de la région. Moi personnellement j'aimerais être capable de tout vendre mes grains, leur faire transformer ici en région, puis après les mettre sur le marché de consommation, mais Nutrinor a de la place à faire mieux.* **PA3**

Les participants perçoivent aussi la contribution de Nutrinor à des SAD, à travers l'intégration de la technologie de traçabilité de la ferme à la table de ses produits alimentaires, notamment des produits laitiers dans son modèle d'affaires. Elle permet aux consommateurs d'identifier les fermes d'où provient le lait qu'ils achètent. En d'autres mots, elle permet aux consommateurs d'avoir accès en ligne à des informations sur les fermes où sont produits le lait, les dates de traite, de cueillette à la ferme et d'embouteillage par la coopérative avant la livraison dans les épiceries. La traçabilité assure aux consommateurs une transparence sur les produits alimentaires qu'ils consomment. La traçabilité permet aussi d'une certaine manière de valoriser le travail des producteurs agricoles, qui travaillent souvent dans l'ombre. Elle favorise donc la reconnaissance du travail des producteurs agricoles et la connexion de ces derniers avec les consommateurs. (Les participants ; Nutrinor coopérative, 2024c).

> *Par les produits laitiers, Nutrinor est en circuit court avec ses producteurs, c'est comme de la ferme à la table, puis, avec le lait durable qu'on a fait, on a vraiment mis la traçabilité que les gens peuvent savoir d'où vient leur lait.* **CA1**

L'analyse des données d'entrevues montre aussi que, même si la population du SLSJ ne ressent pas dans l'immédiat les efforts de contribution de Nutrinor en matière des SAD et SAT dans la région, dans les années à venir, elle va ressentir cette contribution grâce à la diversité dans l'offre des produits que Nutrinor met à la disposition des consommateurs. À travers Nutrinor, la population du SLSJ a beaucoup de choix répondant au mieux à leur besoin dans certains produits alimentaires. Nutrinor est à l'écoute de ce que les consommateurs souhaitent, elle fait des sondages pour connaître leur besoin afin de pouvoir fournir une offre adaptée et diversifiée de produits alimentaires.

> *Oui, je pense que la population va en ressentir les effets de ce Nutrinor fait, dans les produits que la population va consommer, elle a beaucoup de choix par rapport à ce que chacun souhaite consommer, oui, la population va en ressentir les effets, peut-être pas immédiatement, mais dans un horizon de 5 ans je pense qu'ils vont voir dans leurs assiettes tous les efforts que Nutrinor fait. Nutrinor est très à l'écoute de ce que le consommateur souhaite, ils font beaucoup de sondages, parce qu'elle a des boulangeries, elle a du porc, etc., il y a plein de petites choses.* **PA4**

Nutrinor contribue à la valorisation des pratiques et des savoirs ancrés dans le territoire du SLSJ, comme atteste son obtention de la certification AgroBoréal pour certains de ses produits laitiers. Le programme de certification AgroBoréal vise la reconnaissance des produits d'origine végétale ou animale et des produits transformés issus de savoir-faire et d'une typicité associée aux conditions boréales (AgroBoréal, 2021 ; Aliments du Québec, 2025).

4.5.4 Adoption de pratiques agricoles durables : Le Pacte agricole Durable Nutrinor

Les actions d'une coopérative pour aider ses membres dans l'adoption de pratiques agricoles durables s'inscrivent dans son ancrage territorial, mais aussi dans le cadre de sa contribution à des SAD et SAT. Nutrinor aide ses membres dans l'adoption de pratiques agricoles durables à travers notamment son Pacte Agricole Durable (PADN). En 2020, Nutrinor a mis en place ce pacte et ambitionne de faire du SLSJ un leader mondial en agriculture durable. D'une part, le PADN cherche à améliorer la rentabilité des entreprises agricoles de ses membres à travers des pratiques plus responsables sur les plans environnemental, social et économique. D'autre part, il vise à créer des chaînes de valeurs crédibles et robustes permettant de répondre au mieux aux attentes des consommateurs d'aujourd'hui et de demain en matière de durabilité et de transparence de la production alimentaire. Il englobe tous les secteurs de la production agricole autant conventionnelle et biologique. Aussi bien les exploitations agricoles en production animale que celles en production végétale peuvent adhérer au

PADN. L'adhésion au pacte est une démarche volontaire et évolutive. Les membres ne sont pas obligés d'adhérer, c'est sur une base volontaire (Nutrinor coopérative, 2021a; les participants).

Pour les producteurs agricoles membres qui adhèrent au PADN, sur le plan économique, ils pourront améliorer la rentabilité de leurs fermes à hauteur de 70%, supérieure à la moyenne provinciale, et ainsi participer au dynamisme économique de la région. Sur le plan social, ils pourront veiller au bien-être de leurs animaux en matière d'hébergement, de nutrition et de soins, et obtenir la cote **A** dans l'évaluation du bien-être animal. Ils pourront aussi améliorer leurs conditions de production en mettant en place un plan d'action en santé-sécurité couvrant les risques liés à la machinerie, aux chutes, aux espaces clos, aux produits de protection des cultures, à la manipulation des animaux. Sur le plan environnemental, en termes d'usage de produits de protection des cultures, les producteurs agricoles inscrits au PADN pourront parvenir à diminuer de 25% leur utilisation de produits nuisibles à la santé et à l'environnement. Pour la santé et la conservation des sols, en hiver, ils pourront être capables de couvrir au moins 75% de leurs champs pour diminuer l'érosion des sols. Ces producteurs agricoles pourront aussi être capables d'aménager 25% du territoire de leurs fermes pour favoriser le bien-être de la biodiversité. Tous ceux-ci seront réalisables par les producteurs membres signataires du pacte grâce à l'accompagnement de Nutrinor, notamment à travers des activités de formation et à la mise en place de techniques innovantes pour les aider à adopter des pratiques agricoles plus durables. Autrement dit, ces producteurs agricoles peuvent compter sur l'accompagnement gratuit de conseiller et des experts-conseils en agriculture durable mis à disposition par Nutrinor. Notons que les objectifs du PADN rejoignent ceux du plan agricole durable du MAPAQ, notamment ceux portant sur la réduction de l'usage et des risques des pesticides pour l'environnement et la santé ; la santé et la conservation des sols ainsi que l'amélioration de la biodiversité sont en phase avec ceux que vise Nutrinor (Nutrinor coopérative, 2021a; les participants).

Concrètement, pour l'atteinte des objectifs, dès qu'un producteur membre signe son adhésion au Pacte, il reçoit un conseiller en agriculture durable de Nutrinor qui va faire un diagnostic (un bilan) d'où se situe maintenant l'exploitation agricole du membre en matière environnementale, économique et sociale. Pour faire le diagnostic, un tour de tous les aspects de l'exploitation agricole est fait. Cultures, machinerie, consommation d'énergie, applications au champ, gestion financière, gestion et alimentation de troupeau, santé et sécurité à la ferme, empreinte environnementale, etc. Le conseiller donne au producteur agricole ses points forts et ses

points faibles en matière de durabilité. Par la suite, avec ce diagnostic, le producteur agricole est aidé à fixer des objectifs d'amélioration dans le temps du point de vue sociétal, environnemental, économique et à bâtir un plan d'action selon ce qu'il souhaite mettre en priorité. Pour la mise en œuvre de son plan d'action, les experts-conseils en agriculture sont mobilisés pour l'aider. Ils lui offrent entre autres conseils et formations. Ils font aussi le suivi de la démarche de durabilité du producteur agricole et à la fin de chaque année, ils dressent un bilan pour l'aider à mieux poursuivre sa démarche. Entre-temps, un diagnostic collectif est également établi afin de brosser un portrait global des participants et d'identifier des objectifs collectifs (Nutrinor coopérative, 2021c; les participants)

> *Son PADN, de un il établit le bilan, ça donne une idée aux membres de l'état de leur entreprise, puis comment qu'ils peuvent faire pour s'améliorer dans le temps, fait que après tu peux juste améliorer, puis si tu empires admettons d'année en année, tu sais dans quel secteur puis pourquoi ça a changé, puis comment tu pourrais améliorer, autre qu'environnemental, ça donne une idée de suivi de santé financière, quand tu as fait le tour de ton entreprise, on pose des objectifs à faire maintenant, dans l'année prochaine, d'ici les 5 prochaines années.* **CA2**

> *Les producteurs peuvent s'inscrire au pacte Nutrinor, et ils leur font des bilans, ils leur aident à mettre des objectifs à atteindre au niveau des différents aspects du développement durable, en environnement, en volet économique, etc., donc ça permet de guider un petit peu les producteurs pour avancer dans une démarche d'agriculture durable.* **AA1**

> *Nutrinor a mis sur pied le pacte agricole durable Nutrinor, qui est une démarche volontaire, évolutive, donc nos membres ne sont pas obligés d'adhérer, c'est vraiment sur base volontaire.* **EP1**

Le diagnostic de durabilité porte sur la mesure de 40 indicateurs adaptés par Nutrinor. Ces indicateurs étant répartie entre la pérennité de l'exploitation agricole (sa viabilité économique, sa gestion, sa transmissibilité et la qualité de vie du producteur agricole tant dans sa vie professionnelle que personnelle), sa contribution à une dynamique territoriale et responsabilité globale, ainsi que sa préservation des ressources.

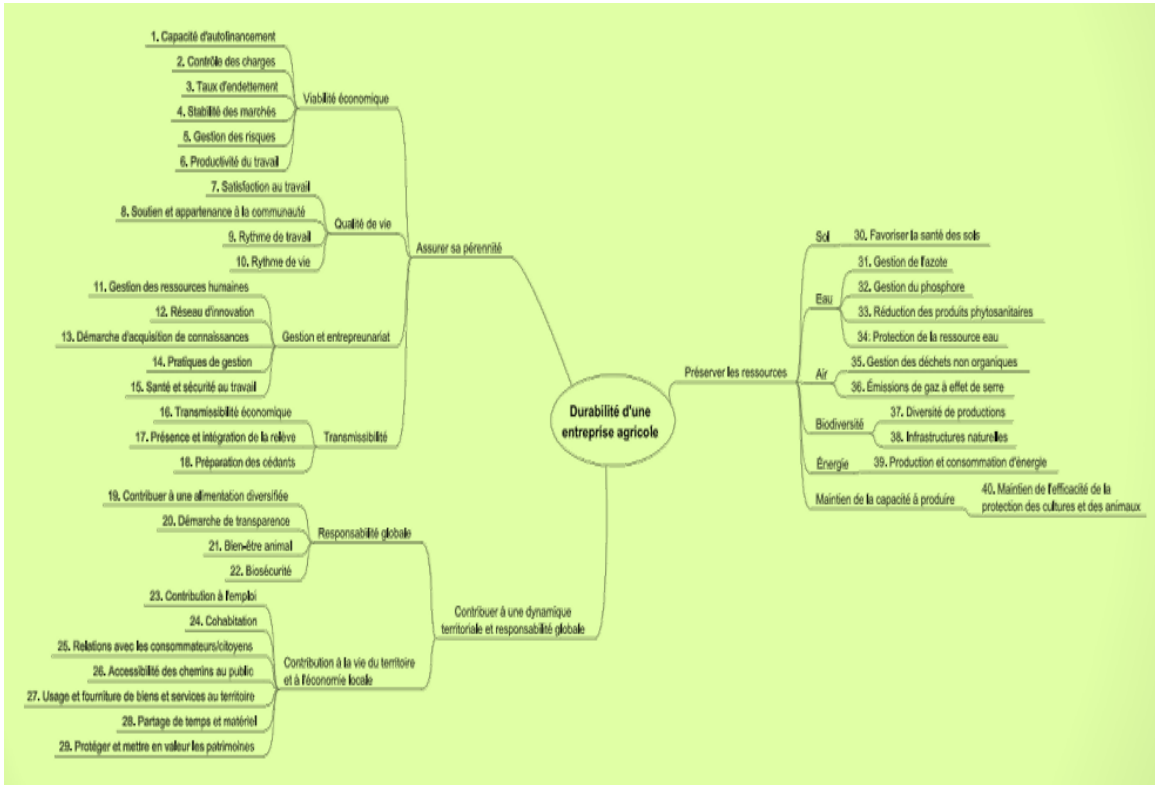

Figure 10 : Les indicateurs de durabilité d'une exploitation agricole utilisés par Nutrinor

Source : Nutrinor coopérative (2025b)

Ces indicateurs proviennent de la méthode des Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles (IDEA methode-idea.org) développée par le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire de la France. Toutefois, ils ont été repris par agriculture Canada et adaptés pour le Québec par l'organisme Agriclimat. Les indicateurs, de nature quantitative ou qualitative, sont notés de 1 (risque pour la durabilité) à 5 (atout pour la durabilité).

> *Le PADN dans le fond, Nutrinor a travaillé avec un diagnostic qui vient d'Europe, qui a été repris par agriculture Canada et élaboré pour le Québec, on a mis en place un diagnostic de durabilité dans lequel on mesure 40 indicateurs de durabilité, on va toucher le côté économique, le côté social, le bien-être animal, la sécurité alimentaire, l'environnement sur plusieurs points, suite au diagnostic des 40 indicateurs, il fallait mesurer, on voulait mesurer pour voir l'évolution de l'amélioration de la durabilité à la ferme, parce qu'on ne veut surtout pas faire de l'écoblanchiment, fait que pour nous autres c'est important de le prouver, donc on fait des diagnostics chez les membres inscrits, on leur donne au niveau de la durabilité toujours le diagnostic, on leur donne leur point fort, leur point faible, les producteurs eux-mêmes choisissent des actions pour améliorer leur durabilité, puis on fait des suivis agronomiques avec nos agronomes, nos technologues en place pour améliorer ces points, dans les pratiques agricoles bien sûr. Dans l'agriculture durable, il y a tout le côté santé et sécurité à la ferme, économique, bon voisinage et tout ça, il y a quand même des aspects qui*

touchent moins à l'agriculture, on va travailler pour leur faire des formations, leur donner des coffres d'outils. **CD2**

Au 31 octobre 2024, le nombre d'adhérents au PADN était de 125, dont la majorité sont des producteurs laitiers (91), suivis des producteurs maraîchers (10), des producteurs de grandes cultures (13), des producteurs bovins (7), producteurs avicoles (2) et producteurs de veaux de grains (1), producteurs porcins (1). La forte adhésion des producteurs laitiers au PADN est proportionnelle à leur nombre dans Nutrinor. À cette même date, des diagnostics individuels ont été réalisés dans 91 exploitations agricoles (soit 73% des exploitations inscrites au PADN) (Nutrinor coopérative, 2024a).

Le diagnostic collectif des 91 exploitations agricoles évaluées en 2024 montre les résultats suivants (Nutrinor coopérative, 2021a; Nutrinor coopérative, 2024a) : 54,3% des (91) exploitations agricoles ont une rentabilité supérieure à la moyenne provinciale par rapport à 38% en 2021[36] ; 84% des (91) exploitations agricoles sont équipées face à au moins quatre des cinq principaux risques en santé et sécurité par rapport à 73% en 2021 ; Les (91) exploitations agricoles obtiennent une cote moyenne de **B** dans l'évaluation du bien-être animal, par rapport à B- en 2021 ; 73% des champs des (91) exploitations agricoles sont couverts en hiver pour diminuer l'érosion des sols par rapport à 74% en 2021 ; 22% du territoire des (91) exploitations agricoles est aménagé pour favoriser le bien-être de la biodiversité, par rapport à 26% en 2021.

Un des participants mentionne que le PADN leur a permis de s'aligner plus facilement avec le plan agricole durable (PAD) du gouvernement. Ils connaissent les objectifs du PAD et comment faire pour les atteindre. Par exemple, ils savent ce qu'est un bilan carbone et quelles actions mettre en place pour l'améliorer. Aussi, leur adhésion au PADN leur a permis au sein de l'exploitation agricole de trouver un temps pour se réunir régulièrement afin de réfléchir et prendre des décisions stratégiques ensemble, ce qui n'était pas le cas avant.

Le PADN nous pousse à s'asseoir puis à réfléchir, nous à la ferme par exemple on est 2 relèves, puis 2 cédants, on avait comme un peu de difficulté à faire des réunions, de venir s'asseoir pour bien partager l'information, c'est quelque chose qu'on avait mis dans notre PADN, c'est de prendre des décisions stratégiques ensemble, on s'asseyait puis on avait mis comme objectif de faire des rencontres aux 2 semaines, on les fait maintenant une fois qu'on

[36] Notons, qu'en 2021, le diagnostic collectif a concerné 55 exploitations agricoles.

> *avait établi, c'est un point manquant qu'on avait vu lors de notre analyse, puis après ça par rapport au plan du gouvernement, ça nous permet quand même d'avoir une idée de c'est quoi un bilan carbone? C'est quoi les objectifs du gouvernement quand il en parle? Puis ça nous permet aussi de répondre à des programmes en disant que je sais c'est quoi mon bilan carbone, quelle action je fais pour l'améliorer.* **CA2**

Pour mieux aiguiller ses experts-conseils (qui sont des agronomes) dans l'accompagnement de ses membres, Nutrinor, en collaboration avec la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation et le Service du développement professionnel de l'Université Laval, a élaboré en 2022 un programme formation unique au Québec en agriculture durable pour ces derniers. Ils suivent une formation continue dans différents thèmes qu'ils ont à l'avance choisis pour être formés. Ces derniers ont eu à poursuivre leur formation en Allemagne dans le cadre d'une mission apprenante qui a eu lieu du 31 octobre au 8 novembre 2023. Ils ont entre autres visité des exploitations qui ont adopté des mesures favorisant les pollinisateurs et la biodiversité, la protection de l'eau, la réduction de l'érosion des sols, l'utilisation sécuritaire des produits de protection de cultures et l'amélioration de la qualité boulangère du blé. Cela leur a permis d'observer des pratiques innovantes chez des producteurs agricoles allemands, d'échanger sur leurs méthodes de travail et de collecter de précieuses informations pour les partager avec les producteurs membres du PADN (Nutrinor coopérative, 2021a; Nutrinor coopérative, 2023c; les participants).

> *Pour aider les producteurs agricoles à travers le PADN, l'équipe d'experts-conseils qui sont des agronomes, des technologues en agronomie, je sais pas le titre exact, mais nos experts-conseils ont été formés, on a mis sur pied un programme d'apprentissage avec l'université Laval spécifiquement sur l'agriculture durable, et nos experts-conseils conseillent les membres sur de meilleures pratiques, donc quand un membre s'inscrit au PADN, il reçoit la présence de notre conseillère en agriculture durable, elle émet un bilan, une photo de où le membre se situe aujourd'hui et maintenant le membre va choisir son plan d'action, selon ce qu'il veut mettre en priorité, après ça il y a des actions à réaliser avec l'aide de nos experts-conseils, mais c'est certain que tout revient aux membres, on peut pas les forcer à faire des choses, on offre aussi beaucoup de formation.* **EP1**

> *Il y a des experts-conseils qui se déplacent dans les fermes qui ont fait des formations, les experts-conseils ont été consultés pour savoir dans quel thème il voudrait avoir des formations pour pouvoir aider les producteurs agricoles et puis ils en ont déjà suivi 4, puis on continue d'en faire au moins une par année pour pouvoir les aider concrètement, ça peut être par exemple on est dans le gaz à effet de serre, comment essayer de diminuer les émissions, augmenter les captations à la ferme? On en a fait aussi au niveau économique pour pouvoir améliorer de manière économique.* **EP2**

Toujours dans cadre du PADN, pour aider les producteurs agricoles dans l'adoption de pratiques agricoles durables, une mission exploratoire en agriculture durable a été menée par Nutrinor au Danemark et en France en 2019 dans le but d'articuler les bases du PADN. Une autre a été menée en Allemagne (Bavière)

en 2023, avec pour objectif de développer davantage l'agriculture durable au SLSJ et explorer de nouveaux objectifs et indicateurs pour le PADN dans le cadre de la prochaine planification stratégique. Que ce soit dans la délégation au Danemark et en France, tout comme dans la délégation en Allemagne, il y avait des producteurs agricoles membres provenant de tout le territoire régional et exerçant dans de divers types de production (lait, bœuf, pommes de terre, grandes cultures, bleuets). Ces membres ont été sélectionnés sur la base de leur engagement en agriculture durable, de leur leadership et d'une représentativité géographique équitable. À leur retour, ces derniers devraient agir comme des ambassadeurs auprès de leurs pairs (Nutrinor coopérative, 2019; Nutrinor coopérative, 2023c).

> *On a fait 2 missions en agriculture durable au Danemark et en France, et l'autre en Allemagne, où Nutrinor a amené des membres pour qu'ils agissent comme ambassadeurs, puis ils font partie après de la réflexion sur l'évolution du PADN.* **EP1**

Pour la réalisation du PADN, Nutrinor a fait un investissement de 2,6 millions $ sur trois ans (2020-2023). À cet effet, les partenaires financiers du pacte sont entre autres le MAPAQ, le MEIE, le Mouvement Desjardins et la Fédération de l'Union des producteurs agricoles (UPA) SLSJ. Le MAPAQ accordant une somme maximale de 628 000 $ sur une période de trois ans (2021 à 2024) et le ministère de l'Économie et de l'Innovation 140 000$ (Gouvernement du Québec, 2022b).

Nutrinor à travers le PADN motive ses membres à aller de l'avant en matière de durabilité grâce à un accompagnement gratuit. D'autant plus, elle accorde une ristourne plus élevée aux producteurs agricoles qui adhèrent au cahier de charge du PADN.

> *À chaque fois que quelqu'un vient nous stimuler au niveau dans les pratiques agricoles durables, ça nous force à faire un pas un peu plus loin, c'est ce qu'a fait Nutrinor, nous autres on est biologique depuis 2000, on a fait beaucoup de choses, mais depuis 2020 avec Nutrinor on a fait encore un petit peu plus, ça nous motive, c'est de la motivation, Nutrinor donne un petit peu plus de ristournes à ceux qui font de l'agriculture durable, qui sont dans le PADN.* **PA3**

> *Nutrinor donne un avantage au niveau de la ristourne, ils bonifient la ristourne à des entreprises qui adhèrent au cahier de charge du PADN.* **PA8**

Toujours en matière de pratiques agricoles durables, Nutrinor aide ses membres à faire des brise-vents et des plantations d'arbres dans leur ferme. Récemment lors de son 75e anniversaire, un total de 7 500 arbres ont été plantés par les employés et les producteurs agricoles dans 9 fermes membres de Nutrinor et signataires du PADN, afin d'aménager des espaces agricoles favorables à la biodiversité. (Nutrinor coopérative, 2024d).

4.5.5 Actions en matière du foncier : Soutien à la relève agricole

Pour évaluer l'ancrage territorial de Nutrinor, il nous est paru intéressant de chercher à savoir ce qu'elle fait en matière du foncier agricole dans la région, pour soutenir la relève au regard de la problématique d'acquisition des terres agricoles par des non-producteurs agricoles. Au SLSJ, cette problématique d'acquisition des terres agricoles par des non-producteurs agricoles, avec l'arrivée de PANGEA notamment, fait augmenter les prix des terres agricoles, contribuant à entraver l'entrée dans le monde agricole par la relève. PANGEA est une société agricole québécoise qui crée des coentreprises en partenariat avec des producteurs agricoles entrepreneurs en investissant dans l'acquisition des terres agricoles. Le producteur agricole, dans le modèle que propose PANGEA, devient un producteur locataire plutôt qu'un producteur propriétaire de la terre agricole. Alors que traditionnellement dans le secteur agricole, les terres agricoles sont exploitées par le producteur agricole qui les possède ou par une personne apparentée. Il y eu un moment, entre 2013-2014, où elle a occupé plus de 50 % du marché régional des transactions des terres agricoles. Cela ayant fait bondir la valeur moyenne des terres agricoles du SLSJ de 32 % en 2014. Ce modèle ne présente donc aucun intérêt pour l'agriculture, ni pour la relève (MAPAQ et Financière agricole du Québec, 2018; UPA, 2017). Même si actuellement l'épopée PANGEA est moins présente dans la région, il n'en demeure pas moins que les prix des terres agricoles restent assez élevés. La valeur des terres agricoles au SLSJ a augmenté de 29% en 2023, comparativement en 2022, pour s'établir en moyenne à 8 502 $/ha. En 2021 et 2022, les valeurs moyennes étaient respectivement de 5416$/ha et 6589$/ha. Cela favorise les gros joueurs industriels au détriment de la relève (Financière agricole du Québec, 2024).

> *Je pense que la problématique est moins présente, premièrement l'acquisition des terres était arrivée je pense ça fait quasiment 13 ans, C'est quand PANGEA est arrivé qu'on a eu cette problématique de hausse de valeur des terres, parce qu'on voyait qu'il pouvait avoir des gens de l'extérieur qui allaient acheter des terres, pas juste des gens dans la région, fait que c'est sûr ça avait fait monter beaucoup les prix des terres, par contre en ce moment c'est sûr que les terres sont encore assez chères, mais ne sont pas aussi chères qu'à l'extérieur de la région.* **CA2**

Au regard de ce qui précède, des actions doivent être faites pour assurer une relève dans les exploitations agricoles du SLSJ. À cet effet, beaucoup de participants mentionnent qu'ils n'ont pas d'informations sur ce que Nutrinor fait de façon spécifique par rapport à cette problématique. Mais, ils pensent que ça pourrait être intéressant qu'elle fasse des actions à ce sujet. La problématique d'achat des terres agricoles

par des non-producteurs agricoles pour des raisons d'investissement et de spéculation faisant augmenter le prix des terres, ne fait qu'aggraver la situation de la relève. À court et moyen terme c'est un grave problème pour la relève de se lancer dans les activités agricoles et même ceux qui ont pu se lancer, c'est difficile pour eux d'agrandir leurs exploitations agricoles. Nutrinor pourrait donc jouer un rôle aidant en accordant par exemple des escomptes. Cependant, avant que Nutrinor puisse faire quoi que ce soit concernant cette problématique, il faut que cela soit approuvé par ses membres.

> *Je n'ai pas cette information. Par contre la problématique des terres agricoles est en train d'aggraver la situation des producteurs agricoles. Donc oui, ça pourrait être intéressant que Nutrinor fasse des actions en fonction de ça, parce qu'actuellement dans mon secteur ici à Saint Félicien, depuis 5 ans la valeur des terres a triplée, parce que des gens font d'achat des achats de terre par spéculation ou par investissement, j'en parle de non-producteurs agricoles qui investissent dans des terres agricoles dans des buts d'investissement et de spéculation, donc à moyen et à court terme c'est un grave problème pour la relève des jeunes producteurs comme moi, au sens où on n'est pas capable de développer, d'agrandir notre ferme.* **PA6**

> *C'est une coopérative, donc faut qu'elle refaire à ses membres pour quand on est dans une problématique vraiment évasive comme ça, mais veut pas dire qu'elle ne pourrait pas jouer un rôle aidant, genre des escomptes ou des affaires de même, mais encore là, il faut que ça soit accepter en Assemblée générale.* **PA8**

Toutefois, nombreux sont les participants qui pensent que cela ne relève pas du rôle de Nutrinor d'agir pour contrecarrer ou freiner la spéculation sur les terres agricoles par les non-producteurs agricoles ou par de gros joueurs industriels, qui entraîne une augmentation des prix et pénalisant la relève. Nutrinor ne peut pas faire grand-chose à ce sujet, mentionnent certains participants. Cela revient plutôt à l'UPA de défendre ce type de combat. C'est un enjeu beaucoup plus syndical. Nutrinor n'est pas propriétaire de terres agricoles, ce sont ses membres qui possèdent des terres agricoles et le choix que ses membres font en matière de vente de leurs terres agricoles, ce n'est pas du ressort de Nutrinor d'influencer leur décision. Elle n'a donc pas grand impact sur qui vend, qui achète, et à quel prix ils vendent. Elle ne peut seulement que supporter l'UPA dans ses actions de lutte contre la spéculation sur les terres agricoles. À ce propos, l'UPA, pour soutenir la relève (apparentée ou non) dans ce contexte d'augmentation des prix des terres agricoles avec la spéculation, préconise un transfert de propriété qui se fait avec une charge financière plus graduelle (des formules de financement plus souples). La relève, pour l'achat de terre agricole, n'a pas à procéder toute de suite à de gros paiements, mais peut faire des versements graduellement. Il faut ajouter que la problématique d'acquisition des terres agricoles est rendue tellement grande qu'elle n'est plus au niveau régional seulement, mais au niveau provincial. La spéculation sur

les terres agricoles ne concerne plus uniquement le SLSJ, mais concerne toutes les régions québécoises. Le gouvernement va devoir s'impliquer lui aussi dans cette problématique. L'initiative ministérielle « relève agricole et entrepreneuriat 2024-2025» visant à aider la relève agricole québécoise à démarrer une nouvelle entreprise ou encore à acquérir ou reprendre une entreprise existante en soutenant la réalisation d'investissements nécessaires au démarrage de ses activités agricoles et à la pérennité de son entreprise par l'amélioration de la rentabilité ou par la réduction des risques, témoigne déjà de cette volonté du gouvernement d'aider la relève à se lancer dans les activités agricoles (MAPAQ, 2024b). Aussi, il y a le service de maillage présent dans certaines régions, dont le SLSJ, qui permet l'accompagnement et le jumelage entre aspirants-producteurs agricoles et propriétaires fonciers/producteurs agricoles. Il favorise l'établissement de la relève par la reprise de fermes (qui n'ont pas de relève identifiée), l'acquisition ou la location d'actifs, et la mise en place de partenariats afin d'assurer la pérennité des entreprises et du patrimoine agricole au Québec (L'ARTERRE, 2025).

> *Ce n'est pas un dossier de Nutrinor, elle n'est pas propriétaire de terres agricoles et elle n'en a pas l'intention de le faire, ce sont ses membres, fait que qu'est-ce qu'elle peut faire ? Elle peut juste supporter les organismes comme l'UPA, travailler de concert avec eux, sinon que ce n'est pas de leur ressort, mais je pense qu'elle n'a rien à gagner d'embarquer dans cette arène, déjà y a du monde qui le fait.* **PA2**

> *J'aimerais ça vous dire oui, j'aimerais ça vous dire non, mais je pense pas que ce n'est la responsabilité à Nutrinor de s'occuper de ça, c'est beaucoup plus un enjeu syndical, je crois que c'est beaucoup plus à l'UPA que à Nutrinor de s'occuper de ça, Nutrinor c'est une coopérative avec des membres producteurs agricoles, les choix que chaque membre fait, c'est pas du ressort de Nutrinor d'influencer les décisions que ses membres vont faire entre autres dans une vente, honnêtement Nutrinor n'a pas à s'impliquer là-dedans, si oui je vois pas, j'aurais besoin d'explication, cette problématique qui est vraiment régionale, puis qui est rendu provincial, c'est un enjeu syndical que c'est l'UPA qui travaille là-dessus, mais la problématique est tellement grande que c'est le gouvernement qui va devoir s'impliquer.* **PA4**

La problématique d'acquisition des terres agricoles est tellement complexe et délicate que c'est difficile pour Nutrinor de s'engager pour aider la relève. Si des non-producteurs agricoles et des investisseurs étrangers arrivent à acquérir des terres agricoles, c'est parce que les producteurs agricoles acceptent de vendre leurs terres au plus offrant, qu'à la relève agricole qui dispose de peu de moyens. D'ailleurs, comme le mentionne un des participants, c'est important que les producteurs agricoles allant à la retraite puissent vendre leurs terres au prix qu'elles valent vraiment et non en rabais, parce que le montant de la vente c'est en quelque sorte leur fonds de pension. Donc, la spéculation sur les terres agricoles permet aux producteurs agricoles allant

à la retraite d'avoir un prix élevé ou un juste prix pour leurs terres agricoles, leur permettant de prendre une retraite relativement confortable, même si cela reste un défi pour la relève.

> *En fait pour un producteur qui vend sa terre, c'est important qu'il puisse la vendre au prix qu'elle vaut vraiment, pas en rabais, parce que pour un producteur agricole, une entreprise qu'il vend, c'est son fonds de pension, des entreprises externes achètent des terres les travaillent, font augmenter la valeur parce qu'elles de plus bonne qualité, je comprends que, pour la relève c'est un défi parce que c'est plus cher, mais je comprends que, pour le producteur c'est important d'avoir le juste prix pour pouvoir prendre une retraite relativement confortable, je comprends que la relève faut qu'ils aient la terre pas trop chère, mais je comprends que le producteur qui veut prendre sa retraite, il doit avoir un juste prix pour pouvoir vivre de ses rentes par la suite.* **CD2**

Toutefois, même si Nutrinor n'aide pas spécifiquement la relève dans cette problématique, de façon générale, elle dispose des programmes d'aide pour cette dernière. Ces programmes d'aide pouvant d'une manière ou d'une autre aider indirectement la relève à relever la pente avec l'augmentation des prix des terres agricoles. En exemple, depuis 2008, Nutrinor est impliquée dans le programme de fonds coopératif d'aide à la relève agricole (FCARA). C'est un programme offert par Nutrinor en collaboration avec le mouvement des caisses Desjardins, le Sollio Groupe Coopératif, la Fédération de la relève agricole du Québec. La relève doit donc être membre de Nutrinor et par conséquent de Sollio Groupe coopératif, parce que Nutrinor est une coopérative affiliée à Sollio, être membre de la Fédération de la relève agricole du Québec et être membre d'une Caisse Desjardins ou d'un Centre Desjardins Entreprises affilié au Mouvement Desjardins. Toute la relève d'une ferme agricole membre de ces organisations peut participer à ce programme. Ce programme d'une durée de 3 ans comprend 4 volets. Il permet aux producteurs agricoles membres de Nutrinor âgés de 18 à 40 ans de bénéficier d'un soutien financier, d'un soutien professionnel, développement des compétences et développement coopératif. Le volet soutien financier comprend une réduction pouvant aller jusqu'à 7500$ par année (22500$ sur les 3 ans) sur les achats d'intrants agricoles par le candidat au programme. Avec le volet soutien professionnel, les candidats ont accès à TELUS Santé, un service de consultation qui fournit gratuitement une aide immédiate et confidentielle 24h/24. S'agissant des questions sur la façon de gérer le stress professionnel ou personnel, la gestion financière, la parentalité ou le bien-être en général, 5 heures de soutien professionnel par année sont offertes et pour les questions concernant les services juridiques, 1 heure de soutien par année. Dans le volet développement des compétences, une offre de formation variée est mise à disposition des candidats et chaque candidat fait un choix en fonction de ses champs d'intérêt. Aussi, dans ce volet, le candidat s'engage à participer à un minimum de deux activités de vie associative offertes par sa

coopérative agricole (Nutrinor) ou par Sollio Groupe Coopératif. Enfin, dans le volet développement coopératif, le candidat participe à des voyages de formation et des visites d'installations de Sollio Groupe Coopératif, ainsi que d'établissements agricoles et agroalimentaires. Cela lui permet de rencontrer d'autres jeunes de la relève agricole et de constater la façon dont le milieu agricole se développe au Québec et dans certaines régions du Canada (Sollio Groupe Coopératif, 2024; les participants). Les participants mentionnent que l'offre de formation variée est particulièrement importante et intéressante, parce que détenir une ferme agricole n'implique pas seulement de faire la culture agricole, il y a toute une panoplie d'affaires à comprendre. Il y a par exemple la partie comptabilité, investissement, plan d'affaires, taux de rendement, etc., qu'il faut connaître.

> *Qu'est-ce que Nutrinor fait pour la relève agricole? Moi je trouve qu'il a un gros programme, le programme FCARA, c'est un programme en fait que les membres peuvent s'inscrire, faut être membre de Nutrinor puis membre de Desjardins, puis ils ont une réduction de l'équivalent des produits que tu achètes, ils peuvent avoir de 7500$ sur la facture annuelle , c'est un programme que j'ai fait, c'est sur une durée de 3 ans, puis toute la relève de la ferme peut le faire, fait que mon frère il le fait présentement, puis pour faire ce programme-là il faut que tu suives des formations, les formations sont très intéressantes, tu apprends, puis en plus y a une réduction du prix des intrants.* **CA2**

> *Il y a quand même des programmes au niveau de la relève agricole, des programmes qui offrent quelques petits avantages économiques pour la relève dans l'approvisionnement de certains produits, ils vont avoir des réductions supplémentaires pour les aider à avoir une charge financière un petit peu moins élevée, puis de la formation aussi, de la formation dans diverses facettes, parce que tu peux acheter une ferme agricole, mais ce n'est pas juste la culture, il y a une partie comptabilité, investissement, plan d'affaires, taux de rendement, quand tu achètes des machineries, la relève a de la formation à ce sujet-là, je pense que c'est un parcours de 2 ou 3 ans.* **CD2**

Nutrinor, lors des rencontres avec ses membres, fait souvent des sensibilisations sur l'enjeu de l'achat de la propriété. Des sensibilisations sur l'enjeu coût économique d'acquisition des terres versus la rentabilité opérationnelle. Aussi, comme mentionné plus haut à propos de l'appui aux projets d'agriculture durable au collège d'Alma, cela est une façon pour Nutrinor de soutenir et d'accompagner la relève agricole dans ses réflexions en agriculture durable dès son parcours scolaire. Cet appui étant sous forme de bourse offerte chaque année à un étudiant de 3e année dont son projet dans le cadre du cours « *plan de développement de l'entreprise agricole* » a une portée en matière d'agriculture durable. Cette bourse permet à la relève de développer des compétences en gestion d'entreprise agricole en contexte d'agriculture durable (Collège d'Alma, 2022; les participants).

On se préoccupe de la question de la relève également, on a des bourses de la relève qu'on donne à chaque année pour de jeunes productrices et producteurs pour pouvoir justement développer leur capacité davantage en termes de gestion d'entreprise, on est beaucoup impliqué aussi avec le collège d'Alma pour son programme de formation en gestion agricole, on attribue des bourses pour des projets de développement durable, donc on veut à la fois encourager la relève, puis intégrer les préoccupations de l'agriculture durable, il y a même notre vice-président qui est allé faire une conférence là l'année passée. **CD1**

Il y a quand même une sensibilisation lors des rencontres à l'enjeu de l'achat de la propriété agricole, l'enjeu coût économique d'acquisition des terres versus la rentabilité opérationnelle. **PA8**

4.5.6 Présence de Nutrinor au-delà des frontières régionales

Après avoir passé en revue les points de vue des participants et la documentation concernant quelques éléments d'ancrage territorial de Nutrinor, étant donné que la coopérative a des points d'affaires en dehors des frontières régionales, la question que nous nous sommes ensuite posé, c'est : quel impact a cette présence sur son ancrage territorial ? Pour répondre, nous avons eu recours aux points de vue des participants et à l'analyse documentaire.

Comme mise en contexte, Nutrinor est présente au-delà de la région de diverses façons. Elle écoule le surplus de ses produits alimentaires transformés en région dans des points de vente un peu partout au Québec. Aussi, elle dispose des points d'affaires dans les domaines agroalimentaires (production et transformation de produits laitiers à travers Fromagerie Champêtre et Royer Groupe Laitier), énergie (des haltes services pétroliers, de propane) et commerce de détails (des dépanneurs et quincailleries), entre autres à Montréal, la Capitale-Nationale, la Côte Nord, Lanaudière, la Montérégie, le Nord-du-Québec et aux Îles-de-la-Madeleine. Récemment, Nutrinor, à travers la coentreprise Nutrinor-Gilbert Énergies renouvelables s'est lancée dans l'acquisition du Parc éolien de la Dune-du-Nord aux Îles-de-la-Madeleine pour la production de l'énergie éolienne (Nutrinor coopérative, 2023c; Nutrinor coopérative, 2024a).

La majorité des participants pensent que la présence de Nutrinor au-delà des frontières régionales ne nuit pas à son ancrage territorial, ni au fait qu'elle soit une entreprise régionale. Si elle est présente à l'extérieur de la région, c'est parce que le marché de consommation du SLSJ n'est pas suffisant ou est saturé pour écouler tous ses produits. Pour pouvoir rester en bonne santé, ne pas fermer ses portes et pouvoir vendre l'ensemble des produits qu'elle a la capacité de transformer, il faut qu'elle aille sur des marchés extrarégionaux pour

écouler son surplus. On parle de surplus parce que Nutrinor privilégie la mise en marché dans la région avant toute chose.

> *La production est trop grande pour pouvoir passer au SLSJ, pour pouvoir rester en santé, puis vendre ses produits, il faut sortir à l'extérieur de la région, dans ce cas-là, il ne faut pas être régionaliste, parce que, si elle se contente du marché SLSJ, elle n'arrivera pas à écouler l'ensemble des produits, fait que c'est l'œuf où la poule, donc si elle ne veut pas fermer, si elle veut pouvoir vendre l'ensemble des produits qu'elle a la capacité de transformer, il faut aller sur des marchés extra régionaux, donc faut pas être régionaliste là-dedans.* **AA2**

La présence des produits de Nutrinor à l'extérieur de la région ne nuit pas, au contraire, cela permet de faire connaître la coopérative régionale et la région. C'est une fierté pour les producteurs agricoles qu'à travers leur coopérative leurs produits soient valorisés et connus par des consommateurs en dehors de la région.

> *Non je ne pense pas que le développement extérieur nuit à la région, au contraire, ma sœur habite qui habite à l'extérieur de la région, elle achète le lait Nutrinor, fait que c'est sûr qu'elle connaît, parce qu'elle vient d'ici, mais il y a beaucoup de ses amis maintenant qui achètent, puis quand elles achètent, elles vont voir sur le site, puis ils voient que c'est une coopérative régionale, ça nous fait connaître encore plus, je pense pas que le fait d'être à l'extérieur nuis à Nutrinor, au contraire ça fait connaître notre région, puis je trouve qu'à l'extérieur quand on se promène à Montréal, on voit les affiches Nutrinor, c'est une fierté.* **CA2**

> *Je ne pense pas que ça nuit, justement, on peut en bénéficier parce qu'on peut exporter nos produits régionaux dans d'autres régions, ce qu'a fait Nutrinor ça a été bénéfique au niveau économique pour Nutrinor, mais aussi pour les producteurs, parce que nos produits se ramassent sur d'autres tablettes qu'ils n'auraient jamais été, donc c'est bénéfique.* **PA4**

Même si Nutrinor a des points d'affaires pour la production et la transformation, la distribution, en dehors de la région, en autant que la grande partie de ses activités est réalisée dans la région, elle reste une entreprise régionale. Aussi, ses investissements dans des points d'affaires à l'extérieur sont toujours stratégiques, de telle sorte à ne pas nuire à son développement en région. En d'autres termes, le développement hors région est fait de telle sorte à aider à propulser encore plus les activités régionales. Par exemple, Nutrinor a fait l'acquisition de la Fromagerie Champêtre à Repentigny pour la production de certains produits laitiers, parce qu'elle voyait des synergies à faire avec Fromagerie Perron.

> *C'est sûr que si le développement hors région nuirait à celui en région, là ça pourrait nuire, mais de façon équilibrée, ce sont toujours des investissements qui sont stratégiques, entre autres quand Nutrinor achetait la Fromagerie Champêtre, elle voyait des synergies qu'on pouvait faire avec Perron, puis du développement qui allait aider encore plus à propulser nos activités régionales tout en développant à l'extérieur aussi.* **CA1**

> *Je me suis posé des questions, pourquoi Nutrinor sortait d'ici, ensuite est-ce qu'il peut avoir une synergie avec ces entreprises pour ensuite aider aussi au niveau de la région à avoir par*

exemple une plus grande variété de produits disponibles pour le consommateur, ces choses-là peut-être aussi qu'il y a cet avantage. **EP2**

Avec certains produits agricoles de ses membres, Nutrinor n'est pas capable de les faire transformer ici en région. Donc, elle n'a pas le choix que de nouer des partenariats en dehors de la région pour les vendre, pour qu'ils soient ensuite transformés. Dans ce cas, par exemple, Nutrinor n'a pas le choix que d'avoir des ententes avec des acheteurs à l'extérieur de la région. Donc cela ne peut pas nuire à son ancrage territorial.

Non ça ne nuit pas, parce que pour certaines cultures il n'y a pas de marché de transformation actuellement dans la région, donc il y a certaines cultures qui doivent être vendues à l'extérieur de la région, donc dans ce cas-là, Nutrinor fait un groupement pour la commercialisation à travers des ententes avec des acheteurs à l'extérieur, donc c'est très bien. **PA6**

Que cela soit à travers l'écoulement de ses produits transformés en région ou à travers ses investissements à l'extérieur, la présence de Nutrinor hors des frontières régionales contribue à sa diversification, son rayonnement et sa croissance, et par conséquent à plus de création de richesse qui va servir pour des investissements dans la région et d'offrir plus de services et de ristourne à ses membres. Autrement dit, les affaires que Nutrinor fait à l'extérieur de la région sont bonnes pour sa rentabilité, et lui permettent d'aller chercher de la valeur qu'elle investit, redistribue à ses membres et à la communauté.

En ayant des points de service, des entreprises à l'extérieur de la région, je pense que ça lui crée une certaine diversification, je sais que Nutrinor ils ont acheté une fromagerie, ils ont quelques entreprises à l'extérieur, puis je pense que c'est correct, en autant que ça respecte sa philosophie. **PA3**

Non, au contraire le fait que Nutrinor développe des marchés à l'extérieur de la région, c'est pour les affaires, c'est quelque chose de positif à la satisfaction des membres qui touchent des ristournes. **CD1**

Néanmoins, il ne faudrait pas que le fait d'avoir des points d'affaires en dehors de la région devienne son principal cheval de bataille, elle doit privilégier son développement en région, notamment dans la production et la transformation et la distribution.

C'est sûr que d'avoir des petites succursales ailleurs pour essayer de faire sortir un peu les produits de la région, puis faire rayonner, je pense que ça peut être bien, mais il ne faut pas que ça devienne le principal cheval de bataille. **AA1**

De plus, ce qui devrait être important pour Nutrinor quand elle sort de la région c'est de préserver ce qu'elle fait en agriculture durable et en développement durable, parce que cela fait partie intégrante de son identité. Elle doit toujours garder le lead en la matière quand elle sort de la région, pour pouvoir inspirer d'autres

organismes qui voudront suivre le modèle qu'elle a implanté. Pour ses membres, c'est une fierté de savoir que partout au Québec, des organismes emboîtent les pas de leur coopérative en termes de diagnostic d'agriculture durable.

> *Quand on sort de la région, ce qui est important c'est d'essayer de préserver ce que Nutrinor fait, ce qu'elle fait comme travail pour le développement durable, l'agriculture durable, le lead qu'elle s'est donné, il faut le garder même si on sort de la région, puis ça je pense que ça va n'en être qu'une fierté pour les gens d'ici de savoir que partout ailleurs ils vont suivre le même modèle que Nutrinor a implanté, je pense que ce qui était important, c'est de garder tout le temps la longueur d'avance en agriculture durable, puis en développement durable, ce qu'on veut est que partout au Québec ils prennent le même diagnostic de d'agriculture durable avec les indicateurs de Nutrinor.* **CD2**

Du point de vue de certains participants, la présence de Nutrinor en dehors de la région est un risque, surtout au niveau de la perception de la population de penser que ce n'est plus une entreprise complètement régionale. Cependant, tant que ses membres viendront tous du SLSJ et que ses activités agricoles vont être dans la région, elle ne se dénaturera pas. Aussi, tant que son conseil d'administration sera exclusivement composé de producteurs agricoles de la région, elle aura toujours une préoccupation régionale ou un sentiment d'attachement à la région.

> *Le fait que Nutrinor ait des places d'affaires en dehors de la région, je pense que c'est un risque qui plane au-dessus de la tête de Nutrinor, surtout au niveau de la perception de la population, maintenant notre conseil d'administration est exclusivement composé de producteurs agricoles de la région, puis les producteurs agricoles, l'ancrage territorial est tellement fort et tellement important que je ne pense pas que ça nuise actuellement.* **EP1**

> *Je pense que tant que son membership va être que, dans la région et que ses activités agricoles ou agro vont être essentiellement dans la région, on ne se dénaturera pas beaucoup, parce qu'on s'entend que Nutrinor dans son champ de constitution c'est une coopérative agricole, donc tant que ses activités agricoles vont être dans la région, on ne se dénaturera peut-être pas tant que ça, je vois quand même d'un bon œil.* **PA1**

Un des participants trouve tout de même que le développement Nutrinor fait à l'extérieur de la région nuit à son ancrage territorial. Son objectif ne devrait pas d'être la plus grande coopérative, mais de pouvoir répondre aux besoins de ses membres et des consommateurs dans la région.

> *Je crois que ça nuit. L'objectif n'est pas d'être la plus grande Coop, c'est de répondre aux besoins des membres et des consommateurs, j'ai l'impression que, lorsque le développement se fait à l'extérieur, ce n'est pas bon.* **PA10**

4.6 Perspective de contribution au DD du SLSJ

Quand vient le temps de parler de Nutrinor dans le futur en termes de contribution au DD du SLSJ, la plupart des participants espèrent qu'elle garde son rôle de leadership. En d'autres termes, que Nutrinor continue à être leader en DD dans la région, que ce soit par le biais de son implication dans la communauté, en agriculture durable, sur la réduction des GES, des matières résiduelles, la protection des cours d'eau, etc. De toute façon, Nutrinor a toujours joui d'une belle réputation en DD, qu'il en soit ainsi dans le futur et que sa démarche DD, et que les actions concrètes qui s'en inscrivent, continuent d'inspirer d'autres entreprises dans/hors de la région.

> *Je la vois comme une joueuse leader en développement durable, que ce soit par son implication dans la Communauté, mais des actions aussi directes sur la réduction de nos GES, de nos matières résiduelles, de la protection des cours d'eau. Nutrinor a toujours eu une belle réputation en développement durable, je veux que ça continue comme ça, puis qu'elle devienne vraiment une référence, que des entreprises à l'extérieur en Europe viennent nous visiter aussi à leur tour, parce qu'on a une histoire à raconter. Il y a 2 ans, Nutrinor a fait un sommet en développement durable avec 2 autres coopératives qui voulaient savoir comment elle s'y prenait, fait que j'espère dans le futur que les gens se tournent vers Nutrinor pour qu'elle les inspire.* **EP1**

Grâce à son équipe en DD, qui apporte tout le temps de nouvelles idées, des nouvelles procédures, Nutrinor va continuer à s'améliorer sans cesse en la matière et à se démarquer.

> *Je pense que ça va continuer à s'améliorer, on a quand même une équipe en développement durable, puis c'est là pour rester, fait qu'au niveau du développement durable en général, il va avoir tout le temps des nouvelles idées, puis des nouvelles procédures, des nouveautés pour essayer de s'améliorer sans cesse.* **EP2**

Pour ses secteurs agriculture et agroalimentaire, qu'il ait plus de produits alimentaires issus de l'agriculture durable outre que les produits laitiers. Par exemple, avoir des farines issues de l'agriculture durable pour l'alimentation humaine, de la viande autre que les poulets élevés sans antibiotiques et les œufs. En d'autres mots que Nutrinor obtient des certifications durables pour d'autres produits.

> *Je vois Nutrinor avec d'autres produits avec une sorte de certification durable, à l'image de qu'est-ce qu'elle a présentement, mais je vois d'autres produits que les produits laitiers.* **PA2**

Toujours en matière d'agriculture (agriculture durable), les participants espèrent voir augmenter le nombre d'adhésion au PADN, pourquoi pas l'adhésion de tous les membres. Pour cela, Nutrinor va devoir améliorer les services offerts dans le cadre du PADN. Par amélioration des services, on entend en qualité, mais aussi des services adaptés et disponibles pour tous les types de productions agricoles. Elle va devoir susciter

l'intérêt de tous ses membres, non seulement par plus de services, mais aussi par plus de communications, d'incitations et de formations de l'équipe en agriculture durable pour mieux encadrer les producteurs agricoles. Il faut également mobiliser l'équipe en agriculture durable à ne pas se contenter seulement de parler ou de vanter le PADN auprès des producteurs agricoles, mais de faire des tâches physiques à la ferme, cela va aider à avoir plus d'adhésion.

> *L'amélioration du PADN dans le temps qui va permettre d'encadrer encore plus les producteurs, que les employés puissent avoir plus de formations ou même l'information pour mieux diriger les producteurs.* **CA2**

> *Avoir des activités de mobilisation de l'équipe en agriculture durable est importante, parce que de dire à tout le monde de faire de l'agriculture durable quand toi tu ne fais rien, pour moi ça fait pas de sens, fait que il va falloir qu'on mette l'épaule à la roue aussi, concrètement que l'équipe se contente pas juste à en parler, puis se vanter à nos producteurs, mais aller faire une tâche physique à la ferme, quelque chose pour montrer qu'on est avec eux ou d'être facilitant pour certaines choses, ça va aider beaucoup à l'adhésion, parce que, pour garder le lead, il faut garder nos nombres d'adhérents, les augmenter.* **CD2**

Les participants espèrent que la démarche DD de Nutrinor s'applique encore plus au niveau de ses installations et activités. Autrement dit, qu'elle assume encore plus sa responsabilité environnementale, par la réduction considérable de ses émissions et de son empreinte environnementale de ses installations et activités. Bien vrai qu'elle fait des actions actuellement (gestion des déchets, des matières résiduelles), mais elle pourrait en faire davantage, en améliorant la consommation d'énergie et de l'eau, par exemple. Le fait que Nutrinor se tourne peu à peu vers le numérique et l'intelligence artificielle pourrait aider dans le temps à réduire ou à avoir une meilleure utilisation de certaines matières premières dans ses usines et ses dépanneurs.

> *Même les installations de Nutrinor, elle travaille sur les déchets, mais dans le temps, je pense qu'il va falloir aussi s'améliorer sur les déchets, sur l'énergie qu'on consomme et l'utilisation de l'eau, puis avoir de meilleures stratégies, elle est tournée aussi vers le numérique ou l'intelligence artificielle, puis je pense que, dans le temps avec ça dans les usines il va avoir peut-être moins de perte de matières premières ou de meilleures utilisations.* **CA2**

> *Idéalement dans le futur Nutrinor assumerait encore plus sa responsabilité sur le plan environnemental, réduction considérable de ses émissions, réduire son empreinte environnementale, elle fait des actions actuellement, mais on doit le faire davantage.* **CD1**

Dans cette perspective d'être plus durable, Nutrinor sait que son secteur de l'énergie, distribuant des produits pétroliers de toute sorte (essence, diesel, etc.), du propane, de l'huile de chauffage, est loin d'être durable. Pour cela, dans sa vision et dans son plan stratégique d'aller vers des énergies plus vertes, comme on

peut le constater avec Nutrinor-Gilbert Énergies renouvelables. Dans les prochaines années, elle va peut-être avoir plus de projets éoliens, des projets solaires et des bornes électriques au niveau de ses haltes services.

> *C'est sûr que Nutrinor est producteur d'énergie aussi, on a le diesel, de l'essence, c'est quelque chose qui est beaucoup plus impactant que d'autres secteurs, fait que je pense que Nutrinor a dans la vision, dans son plan stratégique d'aller vers des énergies plus vertes dans le temps, je crois que ça va diminuer tout ce qui est carburant, elle va aller peut-être plus vers des bornes électrique à disposition dans ses stations-services, des projets éoliens, projets solaires, je pense ça va être plus en vigueur dans les prochaines années.* **CA2**

Toujours en termes de contribution au DD du SLSJ, qu'elle continue de s'engager davantage envers la communauté. Qu'elle continue d'avoir cette préoccupation pour les personnes en situation de vulnérabilité en termes de sécurité alimentaire, pour la santé et le bien-être physique et psychologique des employés.

> *Nutrinor a une responsabilité en termes d'engagement dans la Communauté, préoccupation continue pour les gens en situation de vulnérabilité en termes de sécurité alimentaire, je pense que Nutrinor a une responsabilité là aussi, s'assurer aussi que la santé et le bien-être psychologique de nos employés reste une priorité.* **CD1**

Au niveau économique, qu'elle continue d'investir dans la région et que ses affaires marchent bien.

> *Que financièrement les affaires roulent, roulent fort bien pour Nutrinor.* **CD1**

> *Je pense qu'économiquement parlant elle va investir dans la collectivité, puis au niveau des producteurs aussi.* **PA4**

Nutrinor doit s'impliquer plus dans les systèmes alimentaires territoriaux. Pour ce faire, elle devrait travailler plus en collaboration avec les producteurs agricoles et avec d'autres acteurs régionaux comme l'UPA, la Table Agro dans ce sens-là.

> *Qu'elle s'implique un peu plus justement dans les systèmes alimentaires territoriaux, puis tu sais l'UPA a aussi sa part à faire de ce côté-là, il faut donc travailler ensemble de ce côté-là, continuer de travailler en collaboration avec les producteurs.* **AA1**

Elle doit aussi être un acteur clé au niveau de la problématique de l'accaparement des terres agricoles. Étant une coopérative appartenant à des producteurs agricoles, si ses membres vivent de plus en plus des enjeux avec la propriété des terres, c'est sûr qu'elle va en ressentir les effets. C'est donc une problématique qui lui concerne et elle doit agir.

> *Je la vois comme un acteur clé au niveau de la problématique de l'accaparement des terres, parce que dans le fond la base de Nutrinor ce sont les producteurs agricoles, et si on vit de plus en plus les enjeux avec la propriété des terres, ça va être la coopérative qui va s'en faire ressentir.* **PA6**

Pour garder son leadership dans le DD et le développement agroalimentaire régional, il ne faudrait pas que Nutrinor profite de ces moments où tout semble aller mieux pour elle, pour aller dans des secteurs plus risqués. Elle doit penser à une expansion raisonnable et non vouloir en faire trop. Elle doit continuer de se renforcer sur la valorisation du potentiel agricole et agroalimentaire de la région, puisque c'est vraiment son corps de métier.

> *Pour garder son leadership dans le développement régional agroalimentaire et même peut être un peu plus, mais surtout dans l'agroalimentaire, il ne faut surtout pas qu'elle profite de ce moment-là pour aller dans des secteurs un peu plus risqués, il faut vraiment qu'il continue à se renforcer sur la valorisation du potentiel agricole, puis agroalimentaire de la région, c'est vraiment son corps business.* **PA8**

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis principalement de connaître les opinions des participants, ainsi que ce qui ressort de la documentation, à propos de la contribution de Nutrinor au DD du SLSJ en tant que coopérative et entreprise ancrée dans la région. Les données s'accordent pour dire que Nutrinor constitue une actrice de DD dans la région. Quant à sa forme coopérative comme un atout à sa contribution au DD, les points de vue des participants divergent. Il y a ceux qui pensent que cela constitue un atout et d'autres qui pensent le contraire. Par ailleurs, elle a pris un virage DD pour mieux prospérer, soutenir ses membres, et mieux répondre à des enjeux de DD de la région. Nutrinor contribue mieux au DD du SLSJ parce qu'elle présente un fort ancrage territorial, et sa présence au-delà de la région ne nuit pas à cet ancrage. En revanche, quant à répondre à des enjeux comme la problématique d'accaparement des terres agricoles, plusieurs participants n'ont pas d'informations sur ce que Nutrinor fait de façon spécifique par rapport à cette problématique, mais pensent qu'elle devrait poser des actes à ce sujet. Pour d'autres, cette problématique ne relève pas du rôle de Nutrinor, parce qu'elle n'est pas propriétaire de terres agricoles.

CHAPITRE 5

PRINCIPAUX RÉSULTATS : ADHÉSION ET ENGAGEMENT DES MEMBRES

Ce chapitre des résultats porte sur l'analyse des données concernant l'adhésion et l'engagement des membres envers Nutrinor. Il va se subdiviser comme suit. Tout d'abord, les données vont permettre de faire un tour d'horizon général pour analyser les difficultés pour le bon fonctionnement de Nutrinor. Ensuite nous analyserons les données par rapport aux motifs d'adhésion et les caractéristiques d'engagement des membres envers Nutrinor et ses projets (le PADN particulièrement), ainsi que les facteurs d'influence de leur niveau d'engagement.

5.1 Difficultés pour le bon fonctionnement de Nutrinor

Ce chapitre des résultats s'inscrit dans un cadre global d'analyse des données sur la pérennité de celle-ci. Pour cela, nous avons tenu d'abord à connaître le point de vue des participants, de façon générale, sur les plus grandes difficultés pour le bon fonctionnement d'une coopérative comme Nutrinor.

Pour de nombreux participants, la plus grande difficulté rencontrée par Nutrinor est certainement d'avoir tout le temps à consulter ses membres, de chercher toujours leur approbation, leur acceptation avant de pouvoir avancer dans une démarche. Bien vrai que c'est la base même d'une coopérative de se reposer sur la décision des membres, d'avoir de la transparence envers ces derniers, de s'assurer que ses membres suivent et soient au courant de tout, pour rester à leur image, mais ce n'est pas toujours facile d'établir l'équilibre entre la prise de décision de la direction générale et du Conseil d'administration versus les membres. Parfois, il y a des décisions d'entreprise, de commerce que le comité de direction et CA veulent prendre pour le développement de Nutrinor, mais que les membres ne voient pas nécessairement la plus-value (le cas de l'éolien, par exemple), donc vont aller en opposition. Aussi, c'est une difficulté par rapport au fait que, pour être représentative de ses membres, cela entraîne de longs processus d'acceptation dans les prises de décisions. Pour opérer certains changements, il faut passer par l'assemblée générale annuelle. En somme, le long processus d'acceptation dans les prises de décisions, assurer l'entente collective ou une vision commune entre CA, comité de direction, et

membres, et même entre cette diversité de membres qui n'avancent certainement pas à la même vitesse, sont des difficultés pour l'avancement de la coopérative Nutrinor.

> *La plus grande difficulté, je pense que c'est que tous les membres s'entendent, mais on ne peut pas avancer tous à la même vitesse, la plus grande difficulté c'est qu'il y a une entente collective pour l'avancement de cette coopérative.* **PA4**

> *Ça peut être d'avoir à consulter ses membres, puis d'avoir toujours leur approbation pour continuer ses démarches, c'est sûr que la base même d'une coopérative, c'est ça, qu'on prenne les décisions ensemble, mais c'est toujours de faire l'équilibre entre la prise de décision de la direction générale et du Conseil d'administration versus les membres, je pense que ça peut être un enjeu. Parfois les objectifs commerciaux versus les objectifs des membres peuvent aller en opposition à certains moments, le CA et comité de direction ont des décisions d'entreprise, de commerce, des fois à prendre que les membres ne voient pas nécessairement la plus-value, alors parfois il peut avoir des enjeux que peut rencontrer Nutrinor dans sa prise de décision.* **AA1**

La gouvernance d'une coopérative est plus complexe entre membres, conseil d'administration, comité de direction, par rapport à celle d'une entreprise privée. Beaucoup de personnes sont impliquées dans la gestion d'une coopérative, comme c'est le cas de Nutrinor, et cela peut s'avérer moins efficace. Toutefois, certains des participants trouvent que Nutrinor ne rencontre pas ces difficultés mentionnées ci-dessus, parce qu'elle parvient toujours à trouver un bon équilibre entre satisfaire les membres, donner un service et être compétitive au niveau du prix. Il y a un alignement avec les membres, parce que ces derniers sont beaucoup informés sur les plans de développement stratégique de leur coopérative. Les tournées des membres, qui permettent d'informer les membres et de leur donner la parole, améliorent particulièrement la transparence de Nutrinor envers ses membres. Le fait de vouloir être transparente peut entraîner un long processus d'acceptation, mais cela donne la force à Nutrinor de savoir que ses membres sont derrière elle dans ses décisions. Elle arrive aussi à être transparente envers la population, qui peut être fière d'elle grâce à toutes les actions qu'elle pose au quotidien. Elle arrive à traduire ses propos par des actions concrètes et parvient à prouver ses actions par des résultats. Comme plusieurs des participants l'ont mentionné, elle arrive à faire de telle sorte que *les babines suivent les bottines.* Elle a donc la crédibilité de la population.

> *Il y a un bel équilibre, je vois qu'il y a un bel équilibre entre satisfaire les membres, donner un service, être compétitif au niveau du prix, je pense qu'il y a un bon équilibre et puis d'ailleurs ça nous confirme, parce que l'opération va bien, ça développe. Moi je trouve que l'alignement dans le développement stratégique, il y a quand même des plans de développement stratégique, les membres sont beaucoup informés, ils sont de plus en plus informés parce qu'il y a des tournées d'information des membres, les tournées à l'automne, ça améliore beaucoup la transparence, puis le transparent fait partie du développement*

durable, aussi de donner la parole aux membres avant qu'on ait les documents finaux au niveau de l'AGA. **PA8**

Ça prend une population qui est fière de sa coopérative par toutes les actions qu'elle fait au quotidien, c'est sûr que quelque part c'est eux qui achètent les produits, quand on fait bonne figure, ça l'aide beaucoup, puis d'être transparent, puis prouver nos propos par des choses concrètes, le mot prouvé est important dans le sens que si on nous demande comment vous vous êtes amélioré, mettons n'importe quoi, comment qu'on s'est amélioré au niveau de la durabilité? Il faut avoir des données pour pouvoir avoir une crédibilité. **CD2**

D'autres difficultés mentionnées par les participants se rapportent à la satisfaction de la diversité de ses membres. Si Nutrinor veut avoir un territoire riche, diversifié et occupé par plusieurs productions agricoles, il faut qu'elle se soucie vraiment de cette pluralité de ses membres. Alors que réussir à supporter toutes les différentes productions agricoles, c'est un grand défi. Elle est très active avec des projets intéressants dans la production laitière et moins active dans d'autres productions. Par exemple, en matière de durabilité, Nutrinor a réellement un seul gros produit (le lait) qui a une belle chaîne durable, les autres produits de ses membres ne sont pas autant inclus dans cette démarche de durabilité. C'est donc un grand défi pour la coopérative Nutrinor de rester active dans plusieurs champs de production agricole et de pouvoir offrir un service à égalité à tous ses membres. Certaines des productions agricoles étant jugées moins bénéfiques ou ayant moins de membres. Rappelons que les membres de Nutrinor sont entre autres dans la production animale (ex. : lait, œufs, volailles, bovins de boucherie) et dans la production végétale (petits fruits, céréales, pommes de terre, légumes) qui sont en conventionnelle ou biologique.

Si Nutrinor a vraiment le désir d'avoir un territoire riche, occupé, diversifié, ça veut dire qu'on a plusieurs productions agricoles, vivantes sur le territoire, donc il faut que Nutrinor se soucie vraiment de cette pluralité de ses membres, donc ça c'est un grand défi, comment réussir à supporter toutes les différentes productions, parce qu'on se cachera pas, il y a des productions dans lesquelles où il y a des affaires intéressantes et il y en a d'autres moins, Nutrinor eux autres sont très actifs dans la production laitière, mais je donne un exemple, la production porcine Nutrinor n'est plus du tout active au niveau de la production porcine, parce qu'elle n'est pas bénéfique, alors ça je dirais c'est un grand un grand défi pour la coopérative Nutrinor de rester active dans plusieurs champs de production agricole, alors que des fois il y a des périodes où certains secteurs d'activité agricole ne sont pas intéressants. **PA1**

Présentement, Nutrinor a réellement un seul gros produit fort qui a une belle chaîne durable, mais elle a tous les autres produits qui n'ont pas de démarche nécessairement, en tout cas ils n'ont pas de logo ou de certification très clairs. **PA2**

Cela amène à parler des membres qui sont impliquées dans Nutrinor. Le bon fonctionnement de Nutrinor suppose d'avoir des membres propriétaires qui sont impliqués et qui y croient. Les membres impliqués sont ceux dont Nutrinor a des projets intéressants les concernant, ceux qui ont plus de service avec leur

coopérative, ceux qui ont plus de faire affaire avec celle-ci. Sur les 1006 membres en 2024, beaucoup moins de 50% des membres sont impliqués dans la vie économique et dans la gouvernance de leur coopérative.

> *Sur plus ou moins 1000 membres qu'on est, il y en a plus ou moins 100, 150 qui sont plus ou moins actifs, qui amènent les 80% des faire affaire qui existent, il n'y a clairement pas 1000 membres qui se présentent à l'AGA, par la force des choses je pense que c'est plus ceux qui ont des faires affaire avec Nutrinor qui vont s'impliquer plus.* **PA2**

> *Sur nos 1000 et quelques membres, il y a peut-être 40% de nos membres qui font affaire de manière régulière avec Nutrinor.* **CD1**

L'éloignement géographique est aussi mentionné comme une difficulté pour le bon fonctionnement de Nutrinor. Même si c'est une fierté pour la coopérative d'être en région, en termes de marché de consommation, cela joue en sa défaveur. Si la coopérative était plus proche des grands centres, elle aurait accès à plus d'acheteurs et en vendrait sûrement un plus gros volume de produits. Aussi, être en région périphérique, comme le SLSJ, Nutrinor doit composer avec des petites entreprises avec lesquelles les affaires sont moins payantes.

> *C'est sûr que l'éloignement de la coopérative est une faiblesse, si on était plus proche des grands centres, il a plus de gens, plus de d'acheteurs, de consommateurs, c'est sûr qu'elle vendrait plus de produits, mais en même temps c'est une fierté, c'est une force aussi d'occupation territoire pour Nutrinor d'être en région, fait que c'est un peu controversé.* **CA2**

L'autre grande difficulté pour la coopérative c'est de réussir à toujours maintenir la tête hors de l'eau face à la concurrence féroce existante dans les secteurs qu'elle exerce (agriculture, agroalimentaire, commerce de détail, énergie). Dans l'agriculture, par exemple, certains des membres choisissent de faire affaire avec les compétiteurs qui proposent des prix ou des services plus intéressants, ce qui est une menace pour la coopérative.

> *Quelles sont les plus grandes difficultés ? La concurrence est très féroce dans les marchés, entre autres l'agroalimentaire, que ce soient les quincailleries, les commerces de détail, la concurrence est très féroce, ça serait à peu près ça.* **CD1**

À ces difficultés déjà mentionnées, Nutrinor a des enjeux de main-d'œuvre au regard du contexte économique présentement difficile pour plusieurs entreprises. Ce problème de main-d'œuvre ayant entraîné, par exemple en 2022 à la fermeture de sa boucherie-charcuterie Perron de Sainte-Prime. Toutefois, la coopérative ne reste pas les bras croisés face à ce problème de main-d'œuvre. Elle cherche toujours à innover pour trouver des solutions, comme elle le fait actuellement avec son investissement pour agrandir son usine de transformation de viandes à Alma dans le but regrouper ses bannières boucherie-charcuterie Perron et

Charcuterie Fortin en un seul endroit, et d'optimiser en termes de main-d'œuvre. Aussi, au fur et à mesure que ses affaires se développent, il y a plus de création d'emploi et donc plus de personnes à trouver pour combler les postes.

> *C'est certain que Nutrinor on a des enjeux de main-d'œuvre comme partout ailleurs, le contexte économique présentement est difficile pour plusieurs entreprises, on navigue là-dedans présentement dans un contexte économique qui est moins facile.* **EP1**

> *C'est sûr qu'il y a la main-d'œuvre, c'est beaucoup d'emplois, mais beaucoup plus d'emplois, ça veut dire aussi plus de gens à trouver, fait que la main-d'œuvre pose un peu problème, répandu dans tous les secteurs, c'est un enjeu qu'il faut se pencher là-dessus sérieusement.* **EP2**

Les variations des taux d'intérêt, ainsi que les prix des produits alimentaires et des intrants agricoles, sont autant de difficultés que Nutrinor rencontre ces dernières années, notamment avec la crise de la pandémie de Covid-19.

> *Les grandes difficultés pour le bon fonctionnement ? C'est sûr que la variation des prix à la bourse, la variation des prix des denrées alimentaires, après ça je te dirais que les variations des prix à la bourse des grains, du carburant, des engrais chimiques et des produits chimiques.* **PA6**

5.1.1 Problème de relève agricole

Nutrinor a un problème de relève du côté de ses membres producteurs agricoles. Comme partout au Québec, la population agricole du SLSJ est vieillissante et les producteurs agricoles membres de Nutrinor n'en font pas exception. Plusieurs exploitations agricoles n'ont pas de relève, notamment les petites par rapport à celles de moyenne et grande envergure. Il y a environ un producteur agricole sur 3 qui va avoir une relève. Donc, un producteur agricole qui cesse ses activités, souvent son exploitation est vendue à un autre producteur qui veut grossir la sienne, faisant qu'on a des exploitations agricoles de plus en plus grosses et de moins en moins en termes de nombre. Comme mentionné dans le chapitre 4, avec l'augmentation du prix des terres agricoles, la relève n'a pas les moyens financiers pour se lancer dans les activités agricoles. Elle rencontre des difficultés pour démarrer en production agricole. Aussi, même si les activités agricoles sont de plus en plus mécanisées, il n'en demeure pas moins que le travail du producteur agricole reste un peu pénible et cela ne constitue pas un attrait pour la relève. Comme le dit un des participants, les jeunes veulent de moins en moins travailler manuellement, alors que, malgré la mécanisation des activités agricoles, il y aura toujours du travail

manuel. À souligner également qu'en termes de rentabilité, l'activité agricole n'est pas la plus rentable non plus.

> *La relève agricole, il y en a pas beaucoup, la moyenne d'âge des producteurs au Saguenay-Lac-Saint-Jean est de 54 ans et demi, il y a en a environ un sur 3 qui va avoir une relève, il y en a beaucoup qui n'ont pas, quand un producteur cesse ses activités, souvent c'est vendu à un autre producteur qui grossit son entreprise, fait que on parlait tantôt de relève, de la difficulté de démarrer en production agricole, puis on l'a dit ça prend 8$ d'investissements pour faire un 1$ de revenu brut, fait que c'est énorme par rapport aux autres entreprises, puis après ça les jeunes veulent travailler de moins en moins manuellement, l'agriculture est de plus en plus mécanisée, mais il y aura toujours du travail manuel, fait que la relève agricole il en manque, puis c'est dommage, mais c'est la réalité, moi-même j'ai des enfants, mais je n'ai pas de relève.* **PA5**

Au niveau de son implication dans Nutrinor, certains des participants mentionnent que la relève est assez impliquée, comme on peut le constater avec sa présence dans le conseil d'administration. Nutrinor est une coopérative qui va bien, qui réalise des bénéfices raisonnables et partage ses bénéfices sous forme de ristourne et de services à ses membres. La relève voit donc que c'est une entreprise prometteuse pour les affaires et c'est ce qui la motive à s'impliquer. Toutefois, tout le monde (jeunes comme vieux) étant en affaires, certains jeunes producteurs agricoles n'hésiteront pas à vérifier les prix auprès de la concurrence pour pouvoir faire des affaires au meilleur prix.

> *Quand une entreprise va bien, réalise des bénéfices raisonnables et puis qu'elle partage son bénéfice tant au niveau des ristournes que l'offre de service avec des coûts raisonnables, je pense que la relève dans ce temps-là…, au niveau du CA la relève va bien, les gens sont en affaires aujourd'hui, jeunes ou vieux qui sont en affaires, fait que quand ils voient qu'il y a une bonne structure, un bon environnement, ils sont prêts à s'investir.* **PA8**

Le fait qu'elle soit une entreprise prometteuse en affaires et qu'elle soutient ses membres à avoir des exploitations agricoles pérennes motive d'une certaine manière la relève. La pérennité des exploitations agricoles dépend de leur capacité à adopter des pratiques agricoles durables et Nutrinor est là pour les aider à travers son PADN. Avec le PADN, il y a du service qui est offert aux producteurs agricoles pour améliorer la rentabilité de leur ferme et les conditions de production, accroître la protection de l'environnement et veiller au bien-être animal. Les producteurs agricoles membres de Nutrinor, d'autant plus ceux qui reçoivent plus de services venant de leur coopérative, comme c'est le cas avec ceux qui sont inscrits au PADN, ont un problème de relève relativement moins criant. Comme en témoigne le fait qu'environ 92% des membres inscrits au PADN ont une relève identifiée à d'ici 5 ans.

Dans le PADN, je crois qu'environ 92 % des membres inscrits ont une relève identifiée d'ici 5 ans. **EP2**

Après avoir analysé les points de vue des participants sur les difficultés pour le bon fonctionnement de Nutrinor, nous nous intéressons maintenant aux motifs d'adhésion et d'engagement des producteurs agricoles à Nutrinor.

5.2 Motifs d'adhésion

La grande majorité des participants producteurs agricoles exploitent des fermes familiales qui ont toujours été inscrites à Nutrinor ou même avant que la coopérative s'appelle Nutrinor. Il y a donc beaucoup d'histoires de famille dans Nutrinor. De pères/mères en fils/filles, ils ont toujours été membres de Nutrinor. Rien d'étonnant qu'ils exploitent des fermes agricoles ayant un historique de coopération, parce que le sentiment de coopération a toujours été plus fort en région éloignée que dans les grands centres. Étant dans une région éloignée, la coopération était pratiquement le seul moyen de survie pour les producteurs agricoles, parce qu'elle permet la mutualisation de leur pouvoir d'achat des intrants agricoles et la mise en marché en commun de leurs produits agricoles.

Notons que certains participants sont membres de Nutrinor à travers ses fusions avec d'autres coopératives de la région. Ces derniers étaient membres d'autres coopératives, mais, avec les fusions, ils sont devenus membres de Nutrinor.

On avait notre coopérative 2 Rives qui était juste à 2 pas de chez nous et qui couvrait tout notre secteur, elle était pleinement existante, pleinement autonome et elle a été fusionnée avec la coopérative Nutrinor il y a environ 6 ou 8 ans. **PA1**

Notre ferme a un historique de coopérative, de coopération fort, on aime la coopération, on aime ce principe-là, on est à Desjardins pour nos finances, on est à Coop Nutrinor pour nos affaires, on était membre de la Coop Saint-Prime avant que ça fasse partie de la famille Nutrinor. **PA3**

Les repreneurs[37] ont décidé de rester membres de Nutrinor, d'une part parce qu'une fois que la ferme qu'on exploite est inscrite dans la coopérative, qu'on fasse affaire ou pas avec celle-ci, on est membre à vie. Le seul moyen de sortir de la coopérative, de récupérer sa part sociale, c'est de ne plus être producteur agricole.

> *Je disais tantôt il y en a qui sont membres puis qui font affaire avec la coopérative, il y en a qui sont membres qui ne font plus nécessairement affaire avec la coopérative, puis le seul moyen de sortir de la coopérative, de récupérer sa part sociale, c'est de ne plus être producteur agricole, avec un producteur agricole qui ne fait plus affaire avec la coopérative et il veut aller chercher sa part sociale de 2500$ il ne pourra pas tant qu'il va être producteur agricole.* **PA5**

D'autre part, ayant grandi dans une famille de producteurs agricoles membres d'une coopérative agricole, ils ont été inculqués des valeurs coopératives. L'amour de la coopération leur a été transmis et ils croient en la coopération. De surcroît, ceux qui sont impliqués dans la vie de Nutrinor avaient des parents ou des membres de la famille qui étaient impliqués. Ils voyaient leurs parents participer aux réunions de leur coopérative et s'impliquer dans la gouvernance de celle-ci pour assurer son bon fonctionnement. Donc, pour eux aussi (les repreneurs) c'est important de s'impliquer dans leur coopérative pour la garder en vie.

> *Au départ ça a été de père en fille, moi dans ma tête de petite fille, un producteur agricole ça prenait sa valise, ça avait ses réunions, puis ça a toujours été les valeurs qui m'ont été inculqué, si tu veux que ça marche comme tu veux, il faut s'occuper de nos affaires et puis ça prend des gens pour s'impliquer, puis nous c'est comme dans notre ADN un peu chez nous, les valeurs de la coopération c'est des valeurs qui viennent nous chercher, parce qu'il y a quand même plusieurs organismes qu'on peut s'impliquer.* **CA1**

> *La ferme chez nous ça fait plus que 30 ans, même plus que ça, mon grand-père était membre, la ferme est là depuis 1924, fait que d'après moi quand Nutrinor c'était la chaîne coopérative, quand ça a ouvert mon grand-père était membre, après ça a été transféré à mon père qui est resté membre de Nutrinor, j'ai même un oncle qui était sur le Conseil d'administration, un oncle qui était sur la ferme aussi, puis moi ça va faire 5 ans que je suis sur le Conseil d'administration, fait que nous on trouve que c'est important de s'impliquer dans notre coopérative pour la garder en vie.* **CA2**

Notons que, tout comme ce ne sont pas tous les repreneurs de fermes familiales qui croient toujours en la coopération et qui s'impliquent dans leur coopérative, ce ne sont pas non plus tous les exploitants de fermes non apparentées (ceux ne provenant pas de famille de producteurs agricoles) qui ont adhéré à Nutrinor pour des raisons financières uniquement. Il y en a parmi eux ceux qui aiment et croient en la coopérative et qui s'impliquent. De façon générale, la plupart des participants producteurs agricoles ont adhéré à Nutrinor, parce

[37] J'utilise le mot repreneur au lieu de relève, parce que ceux qui reprennent les exploitations agricoles lors des transferts n'ont pas tous l'âge de la relève qui est compris entre 18 et 40 ans.

qu'ils croient en elle. C'est une coopérative agricole, qui malgré ses stratégies de développement, a su garder ses valeurs coopératives et l'agriculture reste toujours au centre de son fonctionnement. Également, c'est une coopérative qui est dynamique, à succès, agile, près de ses membres et rentable. Par rapport à l'entrepreneuriat privé, elle arrive donc à mieux répondre aux besoins de ses membres.

> *Je pense ça doit être parce qu'ils y croient à Nutrinor, c'est la première motivation, parce que c'est une coopérative qui est quand même rentable, parce que c'est une coopérative qui est dynamique, qui est agile, puis que l'agriculture fait partie de son cœur, dans la gestion au quotidien de tous les départements de Nutrinor, l'agriculture restera toujours le centre, fait que ça aide nos membres à l'adhérer.* **CD2**

> *Nutrinor est une coopérative qui est dynamique, qui est près de ses membres, elle répond aux critères, elle répond mieux aux besoins de ses membres que si on laissera pleinement dans les mains de l'entrepreneuriat privé.* **PA1**

Faire partie de la coopérative Nutrinor offre des avantages financiers. Outre les ristournes[38], les services au niveau des activités agricoles, les services de transformation pour certains produits agricoles, les services de mise en marché en commun, qu'elle offre, permettent à ses membres de relativement mieux vivre des revenus de leurs activités agricoles. C'est une coopérative qui s'efforce à développer des services pour ses membres, qui a toujours de beaux projets et du service pour ses membres. Toutefois, l'adhésion à la coopérative ne garantit pas automatiquement la rentabilité de son exploitation agricole, surtout lorsqu'on ne s'implique pas dans celle-ci et qu'on ne fait pas affaire avec cette dernière.

Adhérer à Nutrinor offre des avantages financiers, mais en plus, offre la possibilité de pouvoir prendre part aux décisions concernant son fonctionnement et s'impliquer dans sa gouvernance. Dans l'option coopérative, par rapport à l'entreprise privée, tous les membres ont droit à la parole quand ils souhaitent un changement ou une amélioration.

> *C'est sûr qu'il y a des avantages financiers reliés à faire partie de la coopérative Nutrinor, on voulait faire part des décisions aussi, parce que pour faire part des décisions, il faut être membre de Nutrinor, fait que je pense que c'est pas mal ça.* **PA4**

> *Dans le développement du service agricole, la structure coopérative est une autre option que les producteurs ont par rapport à l'entreprise privée, je n'ai rien contre l'entreprise privée, mais, dans l'option coopérative, tu as droit à la parole, que tu peux que dire ça je veux que ça change, ce service, je veux que ça soit améliorer.* **PA8**

[38] Notons que le montant des ristournes est calculé au prorata de l'utilisation que le membre fait des services fournis par la coopérative.

En cas d'enjeux de transformation et de distribution avec les produits agricoles, dans le lait notamment, grâce au fait que Nutrinor est dans la transformation agroalimentaire, cela permet à ses membres de survivre à ces problèmes.

> *Nutrinor permet si jamais y'avait des enjeux dans le lait et que on ne pourrait pas distribuer notre lait partout au Québec, on pourrait produire du lait en région, produire du fromage, avoir d'autres options en fait.* **CA2**

En termes de socialisation, la possibilité de pouvoir tisser de belles relations, de belles amitiés avec d'autres producteurs agricoles fait partie des motifs d'adhésion de certains.

> *Il y a beaucoup de gens que je connais, au fil des années, je connais beaucoup de gens, puis ce sont de belles amitiés, de belles relations, il y a la notion de plaisir avec ces gens-là.* **PA1**

Pour un producteur agricole de la région, ce n'est pas compliqué d'être membre de Nutrinor. Quoi qu'on dise, même si la rentabilité lui permet de satisfaire aux besoins de ses membres et de contribuer au DD de la région, la recherche effrénée du profit n'étant pas son objectif premier, elle accepte l'adhésion de producteurs agricoles de diverses cultures, même ceux en culture agricole qui ne sont pas très intéressants financièrement pour les fournisseurs d'intrants. Par exemple, les producteurs bovins n'étant pas de gros consommateurs d'intrants, les entreprises privées qui fournissent les intrants agricoles ne s'intéressent pas trop à eux. Notons que les nouvelles adhésions qui se font à Nutrinor, c'est le plus souvent des membres de la relève, on ne verra pas un producteur agricole proche de la retraite venir faire son adhésion.

> *Une coopérative travaille toujours pour le bien de ses membres, et justement le secteur de production dans laquelle nous opérons, la production bovine, c'est un secteur de production qui est pas très intéressant financièrement pour les fournisseurs d'intrants, on n'est pas de gros consommateurs, mais on a quand même la chance au Québec, le réseau coopératif, dont Nutrinor fait partie, est actif dans le support technique auprès des producteurs bovins, alors elle nous supporte beaucoup techniquement.* **PA1**

De toute façon, qu'on soit membre impliqué ou pas, qu'on utilise ses services ou pas, qu'on fasse affaire avec elle ou pas, mieux vaut en être membre de Nutrinor que de ne pas l'être, puisqu'en cas de difficulté, on peut toujours compter sur sa coopérative.

5.3 Engagement envers Nutrinor

En ce qui concerne l'engagement des producteurs agricoles membres, dans cette recherche, nous avons cherché à l'analyser sous l'angle de leur engagement économique et leur engagement à la gouvernance de Nutrinor.

5.3.1 Engagement économique

Pour l'engagement économique, nous avons cherché à connaître le point de vue des participants sur l'évolution au fil des années des ventes effectuées et les approvisionnements chez Nutrinor par ses membres.

L'examen des résultats révèle que tous les participants internes à Nutrinor sont d'accord pour dire que la contribution économique des membres à Nutrinor est restée constante, avec une légère augmentation au fil des années. Dit autrement, de façon globale, les ventes effectuées à Nutrinor par ses membres, ainsi que leurs approvisionnements chez leur coopérative sont restées stables, tendant vers une augmentation. Nutrinor a une stabilité dans les parts du marché en ce qui concerne l'agriculture. Cela est dû au fait que, même si au fil des années il y a une diminution du nombre de fermes, en revanche, les fermes sont de plus en plus grosses. Cela fait que le total de production agricole des membres, en production animale ou végétale, n'a pas diminué et par conséquent leurs ventes et leurs approvisionnements aussi. Dans certaines productions agricoles, comme la production laitière, on peut dire même que l'engagement économique augmente d'année en année. L'autre raison se rapporte à la transparence de Nutrinor à l'égard de ses membres, ainsi qu'au sentiment coopératif qui est resté plus fort dans une région éloignée comme le SLSJ. Même si le sentiment coopératif diminue de génération en génération, n'empêche qu'il demeure plus fort dans la région par rapport aux régions centrales.

> *J'ai l'impression que c'est stable avec une légère augmentation quand même, les fermes grossissent, fait que la production ne diminue pas en tant que tel, c'est juste un déplacement un peu, parce que les terres sont toutes occupées, puis le sentiment coopératif est fort dans la région, on le sent par rapport à ailleurs qu'on a un plus fort engagement des membres, puis peut-être justement aussi l'aspect de transparence, le fait d'être d'une région éloignée aussi, on est plus loin des autres, mais on est plus proche l'un de l'autre, ça aide à sentir que la coopérative travaille pour nous.* **CA1**

> *C'est assez stable je dirais, légère augmentation, il y a une stabilité dans les parts de marché qu'on a en termes d'agriculture, oui je parlerais de stabilité, je vois une stabilité dans les chiffres et tout.* **EP1**

Les participants mentionnent qu'il y a un certain pourcentage de producteurs agricoles qui ont Nutrinor tatoués sur le cœur et que ces derniers, quelles qu'en soient les circonstances, vont toujours rester fidèles à leur coopérative et ne vont jamais aller acheter leurs intrants agricoles ailleurs. Le pourcentage de ces producteurs agricoles est resté assez stable au fil des années. Cela pouvant expliquer de ce fait la stabilité des ventes totales effectuées à Nutrinor. À plus forte raison, Nutrinor fait tout son possible pour offrir à ses membres des services et des intrants agricoles à un juste prix ou à un prix raisonnable par rapport à la concurrence. Cela peut expliquer par exemple l'augmentation de son chiffre d'affaires au niveau de sa meunerie.

> *Il y en a qui sont des coopérateurs, puisqu'on sait que jamais ils ne vont aller acheter ailleurs, je pense que ce pourcentage de gens est assez stable, mais qu'est-ce qui peut expliquer aussi que le chiffre d'affaires au niveau de la meunerie augmente ? C'est peut-être plus la compétitivité par rapport au marché.* **EP2**

En examinant une par une les réponses des producteurs agricoles à cette question, leurs achats et ventes à Nutrinor sont restés stables et pour certains une tendance à la hausse. Plusieurs sont ceux qui mentionnent que leur faire affaire avec Nutrinor est resté stable ou a augmenté parce que la taille de leur exploitation agricole est restée stable ou a augmenté. À cela s'ajoute le fait qu'ils croient et font confiance à Nutrinor. Elle possède une belle équipe de travail qui offre des services loyaux et de qualité. Même s'il arrive de fois que les prix des intrants agricoles sont supérieurs à ceux que la concurrence propose, ou que le prix d'écoulement de leurs produits agricoles est plus bas, ils sont confiants que leur coopérative ne cherchera jamais à faire des profits à leur dépens, mais fera toujours son possible pour leur proposer des prix raisonnables.

> *Pour nous, c'est stable, parce qu'on a une taille de ferme stable, pour nous c'est impossible d'agrandir la ferme pour des raisons économiques, on est incapable d'acheter les voisins à cause de la problématique d'accaparement des terres agricoles par les non-producteurs agricoles.* **PA6**
>
> *Augmentation due à l'augmentation de la taille de l'entreprise et aussi par conviction.* **PA11**

Le fait aussi que cette dernière offre des avantages et une sécurité que les autres entreprises n'offrent pas, est l'une des raisons évoquées par certains expliquant l'augmentation de leur faire-affaire avec leur coopérative.

> *Augmentation, parce que la Coop offre des avantages et une sécurité que les autres entreprises n'offrent pas.* **PA10**

Il y a des producteurs agricoles qui font affaire presque exclusivement avec Nutrinor. Entre 80 % et 100 % de leurs transactions ont lieu avec leur coopérative. Ils achètent leurs intrants agricoles exclusivement (ou presque) avec Nutrinor, que ce soit l'achat de grains, de semences, de moulées et de suppléments d'alimentation destinés aux animaux, les produits de quincaillerie, au niveau de l'énergie, les services conseils. Ils font aussi l'écoulement de leurs produits agricoles via leur coopérative. En résumé, tout ce qu'ils peuvent acheter ou vendre à leur coopérative, ils le font.

> *Nous autres ça fait des années qu'on achète presque exclusive, à peu près tout ce que l'on peut acheter notre coopérative, nous le faisons, je dirais que ce soit dans les quincailleries, produit quincaillerie, au niveau de l'énergie, commercialisation des grains, achat de grains, achat d'intrants pour le bétail, service conseil, on utilise le service conseil offert par Nutrinor, l'écoulement de nos produits.* **PA1**

> *Je te dirais que c'est toujours égal, on achète, nous autres, on fait 80% de nos affaires avec Nutrinor, minimum minimum.* **PA3**

> *C'est resté stable. On a toujours été 100% clients chez Nutrinor, fait que notre achat a augmenté parce que l'entreprise elle a grandi, on est toujours resté au stade 100% achats chez Nutrinor, on vend des grains, fait qu'on a tout un petit augmenté l'engagement économique, elle a augmenté un petit peu.* **PA4**

> *Non, ça n'a pas baissé, puis avec ce que je viens de dire, je dirais même à chaque achat que je fais, si ma coopérative peut m'approvisionner, sérieusement, ça va être l'option 95%.* **PA8**

Pour ceux qui ne font pas affaire exclusivement avec Nutrinor, les raisons sont divergentes des uns, des autres. Pour certains, c'est tout simplement parce que Nutrinor n'est pas très active dans la production agricole dont ils opèrent. Donc, pour faire, par exemple, la commercialisation de leurs produits agricoles, ils n'ont pas le choix que de la faire avec une autre entreprise. De même au niveau des intrants agricoles, il peut y arriver que Nutrinor ne fournisse pas tel intrant agricole pour telle production agricole.

> *La commercialisation de nos céréales, nous le faisons via Nutrinor, mais nous l'essentiel de nos produits c'est ce sont des veaux d'embouche et Nutrinor n'est pas du tout active, ni le reste du réseau coopératif au Québec n'est pas actif dans la commercialisation de bovins.* **PA1**

Pour d'autres, ils suivent la politique du meilleur prix ou de la qualité. Tout dépendant du prix que Nutrinor propose pour l'achat des intrants ou pour l'écoulement des produits agricoles, leur faire affaire avec la coopérative est variable d'année en année. Il y a des années où ils achètent leurs intrants plus chez Nutrinor et d'autres années plus avec la concurrence. Indépendamment des prix, au niveau des intrants notamment, il y en a dont leurs achats d'intrants chez Nutrinor dépendent de la qualité. Si la concurrence propose des intrants

de meilleure qualité se traduisant par une meilleure rentabilité au niveau de l'exploitation agricole, quels qu'en soient les prix proposés, ces derniers vont faire leurs achats avec la concurrence.

> *Pour la bleuetière familiale qui est plus grosse, elle on suit la politique du meilleur prix, donc il y a des années qu'on achète plus chez Nutrinor, il y a des années qu'on va acheter plus chez le compétiteur, mais bonnement, on achète tous les ans pareil un certain minimum, mais c'est plus du pick and choose.* **PA2**

> *moi j'ai déjà eu des vaches laitières ça fait 10 ans, maintenant j'en ai plus, puis à la fin je faisais affaire avec la coopérative, mais avec la compétition aussi, parce que y a des produits des fois sont meilleurs ailleurs pour les animaux, qui se traduisent par une meilleure rentabilité de l'entreprise, c'est pas seulement une question de prix, parce que la moulée que j'achetais, la compétition était sensiblement au même prix, ou peut-être plus cher, peu importe, mais me rapporter beaucoup plus que la moulée de Nutrinor fait que des fois c'est une question de il faut aller voir ailleurs quand ça va plus ou moins bien.* **PA5**

La remarque à faire, tout dépendamment de l'une ou la combinaison des raisons évoquées ci-dessus, il peut y arriver pour un producteur agricole que la part de ses achats d'intrants à la coopérative et la part de ses ventes de produits agricoles ne soient pas de la même proportion, soit il achète plus et vend moins ou vice versa. Dans certains cas, le faire affaire se résume tout simplement à l'achat d'intrants agricoles, ou à l'écoulement de produits agricoles.

5.3.2 Engagement à la gouvernance

L'engagement des membres de Nutrinor à sa gouvernance est relatif à l'engagement économique de ces derniers. En d'autres termes, ce sont ceux qui achètent plus d'intrants agricoles et qui écoulent leurs produits agricoles à Nutrinor qui participent à la gouvernance (présence à l'AG, présence à l'élection des élus du CA, appartenance à des commissions, membre du CA, participation aux tournées des membres, aux différentes activités de la coopérative) et aux projets (ex du PADN) de leur coopérative. Ce sont toujours les membres qui contribuent au rayonnement économique de Nutrinor, qui s'engagement dans sa gouvernance. On voit constamment presque les mêmes visages à l'AGA chaque année, par exemple. Pour sa gouvernance, même si elle ne peut pas compter sur l'engagement de tous les 1006 membres, elle peut au moins compter sur ce petit groupe de producteurs agricoles. Il y a ainsi une stabilité dans l'engagement dans sa gouvernance.

> *C'est sûr qu'il y a certains noyaux qui sont plus actifs que d'autres, malgré les 1034 membres, la partie des membres vraiment actifs correspond au plus petit pourcentage de membres qui vont aller chercher une plus grande partie de la ristourne, ce sont ces gens qu'on a plus tendance à voir, qui se sentent un peu plus impliqués. Aussi, si on prend les adhérents au PADN, je n'ai pas le nombre exact, mais aux alentours de 130, c'est sûr que ce noyau c'est*

des gens qui s'impliquent dans le développement durable, habituellement c'est des gens qui achètent un peu de la majorité de leurs intrants chez Nutrinor. **CA1**

Il y a une bonne participation à la tournée des membres, c'est sûr qu'on ne rejoint jamais tout le monde et les membres qui viennent le plus souvent c'est toujours ceux qui contribuent le plus au rayonnement de Nutrinor, soit qui achètent le plus de produits ou qui vendent le plus de produits, c'est eux autres qui sont intéressés à venir vous aussi. **CA2**

Au niveau de l'Assemblée générale annuelle, je dirais qu'il y a une stabilité dans l'engagement, on aimerait toujours en avoir davantage, on voit beaucoup les mêmes personnes dans nos AGA, pourtant on essaie de rendre ça assez dynamique, mais bon ça reste que c'est un AGA. **EP1**

Pour la composition de son conseil d'administration, Nutrinor peut toujours compter sur ces quelques membres fidèles. Même s'il y a des années où c'est un peu plus difficile de trouver des représentants pour les 2 extrémités de la région (MRC du Fjord du Saguenay et ville de Saguenay ; les MRC du Domaine-du-Roy et Maria-Chapdelaine) par rapport à la MRC Lac-Saint-Jean-Est où il y'a toujours de l'engouement, n'empêche qu'une fois élu, tout le monde est motivé pour faire avancer la coopérative. Le CA de Nutrinor est donc composé de producteurs agricoles qui sont positifs, très engagés et motivés pour travailler ensemble, qui sont là pour faire avancer les choses et non faire chialage. Par-dessus tout, en plus de la représentativité de toutes les MRC du SLSJ, c'est un CA qui se caractérise par sa diversité en termes d'âge. La présence de jeunes dans le CA, dans la gouvernance de façon générale, permet d'avoir de nouvelles idées, de nouvelles visions. Pour la diversité en termes de productions agricoles, notons que même si les autres productions sont représentées, plusieurs des membres du CA sont de la production laitière et céréalière.

Dans la gouvernance, on a beaucoup de jeunes quand même, c'est le fun, c'est de la relève, je trouve ça quand même bien d'avoir de nouvelles idées, de nouvelles visions, pas que les personnes plus âgées n'ont pas de vision, mais c'est juste que ça amène du sang neuf, qui ont d'autres idées qu'on n'était pas habitués à entendre. **CD2**

Par rapport au Conseil d'administration dépendant des secteurs encore, lac Saint-Jean-est il y a beaucoup d'engouement pour aller sur le Conseil d'administration, par contre, les 2 extrémités de la région il y a des années que c'est plus difficile un peu le recrutement, il faut appeler les gens, il faut les cibler, puis leur parler qu'ils pourraient avoir une place au conseil d'administration, mais une fois élus, les gens sont motivés, c'est vraiment une belle gang, les gens veulent travailler ensemble, c'est tous des gens qui sont positifs, qui sont là pour faire avancer les choses et non faire du chialage. **CA1**

Pour ceux qui ne sont pas sur le CA, la plupart des producteurs agricoles participants à cette étude mentionnent participer à la vie associative de Nutrinor, en étant présents aux assemblées générales, aux assemblées de consultation aussi appelées la tournée des membres qui se fait un peu partout sur le territoire du SLSJ. Ils participent pour donner leurs avis et participer à la prise de décisions, faire valoir un point qui leur

tient à cœur, se tenir informés de ce que la coopérative fait et de la santé de cette dernière. Quand la coopérative va mal ou que l'offre d'un service est menacée, ils vont apporter des pistes de solution. Ils participent aussi autant que possible aux autres activités de groupe organisées par Nutrinor. Certains d'entre eux ont même fait partie de la délégation de Nutrinor pour ses missions en agriculture durable en France, au Danemark et en Allemagne.

> *Moi je suis du principe que si j'ai des choses à dire, il faut que je sois présent, sinon chialer pour chialer, si j'ai quelque chose à dire, j'aime ça aller le dire, fait que je participe aux assemblées, puis c'est pour me tenir informé de ce que la coopérative a fait dans son année, c'est pour m'assurer de la santé…, ça me rassure de voir que ma coopérative va mal ou bien je veux le savoir, je veux être au courant, puis si je peux y participer par une décision je vais le faire.* **PA4**

> *Présentement je ne suis dans aucune structure administrative officielle, mais je vais souvent tout à l'AGA si c'est possible, s'il n'y a pas d'enjeu de conflit d'horaire, puis je vais aller surtout aux tournées des membres, j'ai refait quelques voyages extérieurs du pays à Paris et tout ça avec des gens de la haute direction de Nutrinor.* **PA8**

L'analyse des données montre que plusieurs facteurs influencent le niveau d'engagement des producteurs agricoles membres à Nutrinor. Parmi d'autres, il y a des facteurs relatifs aux producteurs agricoles, à leurs exploitations agricoles, à Nutrinor et à ses dirigeants. Par la suite, nous avons cherché à savoir si les membres de Nutrinor s'engagent envers celle-ci pour des raisons affective, morale ou pour juste pour le gain financier qu'ils peuvent retirer. Il nous a paru aussi important d'analyser le degré d'engagement de ses membres à la lueur de facteurs spécifiques, tels que son ancrage territorial, ainsi que son engagement dans le développement durable.

5.3.3 Facteurs d'influence relatifs aux caractéristiques sociodémographiques des producteurs agricoles

L'analyse des données fait ressortir l'historique de coopération dans la famille comme facteur pouvant influencer le niveau d'engagement des membres. Comme mentionné plus haut, Nutrinor est pleine d'histoires de famille. De père/mère en fils/fille, ils sont membres de Nutrinor, il y a donc un attachement familial. Il y a aussi les valeurs coopératives qui se sont transmises de génération en génération. Cela fait que certains des repreneurs de ferme familiale sont plus impliqués dans Nutrinor parce qu'ils ont développé une affection pour Nutrinor. En d'autres mots, il y a cette question de sensibilité envers la coopérative que leurs parents et grands-parents ont montée et ont travaillée fort pour leur léguer une organisation qui va bien. Cette coopérative étant

aujourd'hui sous leur responsabilité, ils se disent qu'ils doivent être plus sensibles dans leurs décisions d'affaires et d'implication dans la gouvernance, pour que cette dernière aille bien.

> *Le motif principal c'est qu'il y a une belle et grosse histoire de famille dans Nutrinor, je crois que, de père en fils, de mère en fille aussi évidemment, les valeurs coopératives, ça se transmet* **EP1**

> *Au niveau agricole, je pense que cette notion d'être sensible, c'est mon organisation, il faut que j'entretienne un minimum de relation d'affaires, nos pères et nos grands-pères ont monté tout ça, puis ils ont travaillé et la coopérative va bien aujourd'hui, mais si on veut qu'elle aille bien demain, il faut qu'on soit sensible à nos décisions d'affaires, pour les achats et autres.* **PA8**

Toujours en matière de facteurs d'influence relatifs aux membres, certains participants indiquent que quoique les membres du CA sont à majorité jeune, les AG de Nutrinor connaissent une participation de membres plus vieux que de jeunes. Les plus âgés sont plus présents lors des AG. Comme cela fait plus longtemps qu'ils sont dans Nutrinor, ils sont beaucoup plus attachés à celle-ci. Ils aiment voir l'évolution de leur coopérative. Ils se disent que s'ils ne font pas d'affaires avec leur coopérative et s'ils ne s'impliquent pas dans sa gouvernance, elle va fermer ses portes. Ils vont donc s'impliquer pour éviter la faillite. En outre, les plus vieux qu'on peut qualifier de l'ancienne génération ont Nutrinor tatoué sur le cœur par rapport à la jeune génération. Ce n'est pas que les jeunes n'aiment pas leur coopérative, mais ils ont peut-être moins d'attachement. On a tendance à qualifier les jeunes de magasineux, d'individualistes, de moins coopératifs, faisant affaire avec Nutrinor quand il y a de la qualité et de bons prix. Cela malgré les bonnes ristournes qu'elle offre et les activités inclusives s'adressant au plus vieux et aux jeunes qu'elle organise. Les propos de certaines jeunes producteurs agricoles participant à l'étude confirment cet état de fait. Il va falloir donc que Nutrinor fasse encore plus d'efforts, en utilisant des moyens de communication différents, pour aller chercher l'attention des jeunes et rester attractive à leur égard. Elle doit aussi s'organiser pour être encore plus compétitive sur les marchés.

> *J'essaie de visualiser les membres, il y a plus de membres plus vieux que de plus jeunes quand on regarde dans les assemblées.* **CA1**

> *Ceux qui sont plus âgés ils sont plus présents, mais quoique, dans les membres du CA la majorité sont des jeunes, à la participation à l'Assemblée, il y a plus de vieux, mais la relève veut s'impliquer quand même dans le Conseil d'administration, mais les gens qui ont Nutrinor tatoués sur le cœur, c'est beaucoup plus l'ancienne génération, les nouveaux, ça ne veut pas dire qu'ils n'aiment pas Nutrinor, mais ils ont peut-être moins un sentiment d'appartenance à la coopérative.* **EP2**

On remarque ça au sein de Nutrinor, je te dirais que l'individualisme prend de l'ampleur, les jeunes d'aujourd'hui, ou, en tout cas les 50 ans et moins, ils font affaire avec Nutrinor quand le prix est là, quand le prix n'est pas là ils ne restent pas, ils ne font pas affaire avec Nutrinor, ils choisissent le plus bas prix, malgré de bonnes ristournes, quand même elle offre des ristournes intéressantes. **PA3**

Toutefois, des nuances sont à faire en matière d'attachement. Tous les plus vieux ne sont pas attachés à Nutrinor, tout comme il y a des jeunes qui y sont attachés. Le taux de participation des vieux et des jeunes étant peut-être proportionnel à leur nombre dans Nutrinor. D'ailleurs, certains participants mentionnent que la distinction à faire au niveau de l'âge se rapporte seulement au fait que les jeunes ont fait plus d'études. Étant donc de jeunes agronomes pour la plupart et ils sont plus technologues que les plus âgés. Sinon qu'en matière d'implication dans Nutrinor, les jeunes autant que les plus âgés sont engagés les uns que les autres.

Il y a sûrement des distinctions au niveau de l'âge, quand on a vu les jeunes arriver, entre autres, ce sont de jeunes agronomes pour la plupart, donc c'est un engagement de s'impliquer dans les affaires de leur coopérative, puis de la faire fructifier. **CD1**

À part que les jeunes sont plus technos, sinon ils sont autant engagés les uns que les autres, puis tu sais on les entend, tu sais jeune, vieux. **CD2**

Le niveau d'éducation ne joue pas non plus un grand rôle dans le niveau d'engagement des producteurs agricoles. Le faire affaire avec leur coopérative ou avec une autre entreprise n'a aucun lien avec leur niveau d'études, ni de quel type d'études ils ont fait. Cela est constatable à travers le fait que, parmi les engagés, on en dénombre des producteurs agricoles ayant un faible niveau d'éducation et ceux ayant un haut niveau d'éducation côté scolarité, tout comme on peut constater cette réalité parmi les moins engagées. Toutefois, les motifs d'engagement peuvent être différents en fonction du niveau d'éducation.

J'ai fait mes études collégiales en agriculture, fait que je pense que j'ai des études, puis, après ça de faire affaire avec ma coopérative ou avec un autre, mes études n'avaient aucun lien. **PA5**

C'est sûr qu'un producteur qui est plus informé ou qui tient plus d'actualité ou qui a plus de scolarité des fois aura plus dans l'engagement à aller chercher les informations, fait qu'il y a plus d'intérêt à s'impliquer ou même à aller chercher l'information, fait que oui il va avoir plus de participation avec Nutrinor. **CA2**

Parmi les facteurs relatifs aux producteurs agricoles, il y a également le manque de disponibilité pour s'impliquer dans la gouvernance de Nutrinor qui est évoquée par certains producteurs. En d'autres mots, ils sont très occupés avec les activités agricoles pour participer à la gouvernance de leur coopérative. Leur niveau d'engagement à la gouvernance est donc fonction de leur disponibilité.

Le temps que je n'aie pas pour…, je suis déjà trop occupé pour m'impliquer dans la gouvernance actuellement, le manque de disponibilité. **PA6**

Les facteurs qui peuvent influencer mon engagement dans la gouvernance, quand je suis disponible, je participe. **PA7**

Je me présente rarement à ses activités, souvent on manque de temps, ce n'est pas une question de ça ne m'intéresse pas, c'est un manque de temps souvent. **PA13**

Il y'en a aussi qui s'impliquent dans la gouvernance par intérêt pour mieux comprendre le fonctionnement coopératif. Nutrinor a une gouvernance complexe, impliquant beaucoup de personnes. Autrement dit, elle est une coopérative qui est complexe dans sa structure. Donc, pour comprendre sa gouvernance, mieux vaut s'impliquer.

Il y a des gens qui s'impliquent par intérêt pour mieux comprendre aussi le fonctionnement coopératif, comment tout ça fonctionne, parce que c'est quand même une coopérative qui est compliquée dans sa structure. **CD1**

5.3.4 Facteurs d'influence relatifs aux exploitations agricoles

Il y en a qui ne s'implique pas parce que la taille de leur ferme est petite. Vu que les revenus qu'ils font avec les activités agricoles ne sont pas significatifs, ils ne voient pas un grand intérêt à s'impliquer dans la gouvernance de leur coopérative.

C'est plus par rapport à des revenus que je fais avec l'agriculture ne sont pas assez significatifs pour que je m'implique, donc je ne participe pas à la gouvernance parce que notre entreprise est trop petite. **PA6**

L'autre raison expliquant le pourquoi que les producteurs agricoles propriétaires de fermes de petites s'impliquent moins, est le fait qu'ils ont plus de difficultés à se libérer par rapport à ceux des fermes de grande taille ou des fermes de groupe. Généralement, ils sont plusieurs à exploiter une ferme de grande taille, donc pouvant désigner un représentant lorsqu'il y a un AG ou toutes autres activités. Alors que, sur une ferme de petite taille où il y a le plus souvent un seul exploitant, c'est difficile pour ce dernier de participer à un AG et de laisser sa ferme sans surveillance.

C'est sûr que des fois, il y a des petites fermes qui ont plus de difficultés à se libérer par rapport aux fermes de groupe qu'il y en a un représentant de la ferme qui va y aller. Les petites fermes où ils sont peut-être un ou deux, peut-être la journée de l'AG ne leur convient pas. **CA1**

Un autre facteur pouvant être relatif à l'exploitation agricole est la distance de celle-ci par rapport au siège social de Nutrinor. L'analyse des données montre que la distance a peu d'impact sur l'implication des membres. En matière de gouvernance et de vie associative, par exemple, Nutrinor fait de telle sorte que tous les membres se sentent le moins éloigné possible pour s'impliquer. Les tournées des membres favorisent le rapprochement avec les membres. Aussi, l'AGA n'est pas tenue au même endroit toutes les années, des rotations de place sont faites. Si l'année passée, elle a eu lieu à Saint-Félicien, cette année, elle aura lieu, par exemple à Alma, ainsi de suite. Il en est de même pour les activités associatives, exemple de son tournoi de golf qui est alterné entre Saint-Gédéon, Alma, Jonquière. Tout n'est plus centré au niveau de son siège social ou au niveau des territoires aux alentours du siège social, même en ce qui concerne l'offre de services et des intrants agricoles. Par exemple, en matière de service conseil en agriculture, les experts-conseils sont présents sur tout le territoire du SLSJ. Chacun étant responsable d'un territoire spécifique. Cela favorise les rapports de proximité avec les producteurs agricoles et peut avoir un effet bénéfique sur l'engagement de ces derniers.

> *La distance non, parce que les tournées des membres se font dans chaque secteur, fait que ça leur rapproche, l'Assemblée générale Annuelle n'est pas à une seule place, mais on change d'année en année, une année qu'elle est à Saint-Félicien, une année à Alma, puis l'autre année elle est à Saguenay, ça fait une rotation, puis souvent, même si elle est à Saguenay ben y a des gens du haut du lac qui vont venir quand même, vice versa, le fait d'avoir une rotation comme ça aide.* **CA2**

> *Je ne dirais pas que c'est la distance géographique qui influence sur l'engagement, je dirais au contraire que le fait que Nutrinor soit présente dans tous les secteurs, les experts-conseils en agriculture sont responsables de territoire spécifique, que ce soit dans le bas-Saguenay ou dans le haut du lac, je pense que ça au quotidien les rapports de proximité avec les producteurs peuvent avoir un effet bénéfique sur l'engagement, non pas nécessairement à la distance géographique.* **CD1**

> *On a mis en place depuis quelques années, nos activités associatives, on les change de territoire, donc avant on était souvent central, par exemple le tournoi de golf est alterné entre Saint Gédéon, Saguenay, ou Jonquière, fait qu'on pense avoir une bonne représentativité sur la région.* **EP1**

Grâce à cette stratégie de non-centralisation des activités de gouvernance, de vie associative, ainsi que de son offre de services et d'intrants agricoles, lors des fusions avec d'autres coopératives agricoles (ex : coopérative grain d'or et coopérative 2Rives) dans la région, Nutrinor a su rassurer et mobiliser des membres de ces coopératives qui étaient réfractaires, parce qu'ils se trouvent maintenant à être plus loin de la nouvelle coopérative. Aussi, pour habituer ces membres à leur nouvelle coopérative dont le siège social est un peu éloigné, Nutrinor a été stratégique en ne coupant pas les services offerts par ces coopératives tout d'un coup,

pour ne pas frustrer leurs membres. Elle a gardé ouvertes pendant un certain temps les installations de ces coopératives et, par la suite, elle a procédé par une diminution graduelle des services dans ces installations, puis la fermeture. D'ailleurs, avec la coopérative 2Rives, certaines de ses installations, qui sont maintenant de la propriété de Nutrinor, sont encore ouvertes, comme le centre de grains, le centre de distribution d'engrais minéraux. Donc, les membres de cette coopérative, qui sont maintenant des membres de Nutrinor, peuvent toujours avoir du service à deux pas de chez eux. Tout cela permet d'aider les membres de ces coopératives à s'adapter à leur nouvelle coopérative et de faciliter leur implication.

> *Pour la distance, Nutrinor a quand même vécu 2 fusions dans la région, avant il y avait 3 coopératives, on en a maintenant qu'une seule, au départ, il y a certaines personnes qui sont plus réfractaires parce que là ils se trouvent à être loin justement de leur coopérative, mais en fin de compte Nutrinor a su les rassurer, avoir une équipe très présente sur le terrain, fait que pour la distance on est conscient de ça, mais Nutrinor essaie le plus possible de se répandre aussi dans la région, oui son siège social est ici, mais d'avoir des activités un peu partout, c'est bien.* **EP2**

> *Avant il y avait 3 coopératives dans la région, il y avait la coop des 2 rives à Normandin, il y avait la coop grain d'or à la Croix et Nutrinor, la coop à la Croix a été fusionnée, également 2 Rives, ce qui fait que la coopérative était proche, ensuite c'est resté ouvert, mais on diminue les services, dernièrement ça a été fermé, c'est fait d'une manière, je dirais, un peu stratégique pour ne pas couper tout d'un coup, pour ne pas que les membres soient frustrés, c'est comme un sevrage, une adaptation, pour ne pas perdre les membres, mais un coup que c'est fait, le producteur agricole lui il s'habitue, même si le siège social est éloigné.* **PA5**

Toujours en ce qui concerne la distance, son effet s'avère quasiment nul avec les moyens de communication qu'il y a de nos jours. Quel qu'en soit là où on se trouve au SLSJ, il est par exemple possible de participer aux rencontres de sa coopérative par vidéoconférence. La distance n'est donc plus un problème pour l'implication des producteurs agricoles à l'aise avec les moyens de télécommunication.

> *C'est plus la taille de l'exploitation, parce que la distance avec les communications d'aujourd'hui, ça ne change rien, je veux dire on peut faire les rencontres par visioconférence, donc non, la distance ce n'est pas un problème.* **PA6**

Comme mentionné plus bas, le type de productions peut influencer le niveau d'engagement des membres. Il y a des types de production dont Nutrinor n'a pas assez de compétences pour soutenir comme il faut les membres qui sont dans ces productions. Donc, en fonction du fait que le membre soit dans une production où Nutrinor est plus ou moins active peut jouer sur son niveau d'engagement. Les producteurs laitiers et ceux de grandes cultures faisant partie des membres les plus engagés.

C'est sûr que les producteurs de bœufs sont peut-être moins touchés que le lait et les céréales, avant Nutrinor a comme la volaille, les porcs aussi, fait que ça intéressait toutes les productions, y a le bœuf que Nutrinor n'a jamais voulu toucher ou le veau en matière de commercialisation, notamment, fait que peut être ça attire moins de producteurs de ce secteur-là, mais souvent des producteurs de veaux et de bœufs. **CA2**

Ça on l'entend parfois dire que pour telle production Nutrinor n'a pas…, c'est sûr que Nutrinor n'a pas assez de compétences, par exemple dans les productions en serre, c'est quelque chose que Nutrinor n'est vraiment pas super fort là-dedans, donc oui, ça peut faire en sorte que ces producteurs, ils vont être moins engagés envers Nutrinor, parce qu'ils n'auront pas de spécialistes pour pouvoir répondre à leurs questions. **EP2**

5.3.5 Facteurs d'influence relatifs à Nutrinor

5.3.5.1 Sa taille et sa gouvernance

La taille de Nutrinor est l'un des facteurs ressortant de l'analyse des données comme pouvant influencer le niveau d'engagement des membres. Cependant, une fois de plus, les tournées des membres constituent une solution trouvée par Nutrinor pour que, malgré sa grande taille, en termes de nombre de membres notamment, ces derniers demeurent engagés et lui restent attachés. En d'autres mots, les tournées des membres organisées par Nutrinor lui permettent d'être plus proche de ses membres, puis de garder leur sentiment d'appartenance. Avec cette solution, conjuguée avec les rotations de lieu faites au niveau des AG et des activités associatives, Nutrinor veut que ses membres sentent que, même si elle est une grosse coopérative, elle est encore près d'eux. Elle veut qu'ils aient le même sentiment d'appartenance ou la même proximité, comme s'ils étaient dans une petite coopérative. Aussi, grâce aux tournées des membres et à la rotation des lieux des AG, les membres sont tenus informés et participent aux prises de décisions concernant l'agrandissement de Nutrinor au niveau du nombre de membres et au niveau des affaires. Cela fait que, même si Nutrinor grossit d'année en année, il y a moins de sentiment d'éloignement de la part des membres. D'ailleurs, certains des membres sont fiers de voir leur coopérative grandir en affaires. De nos jours, pour rester rentable, même si ce n'est pas son objectif premier, et pouvoir supporter une grande partie des activités de ses membres, elle doit prendre de l'ampleur en affaires et savoir diversifier ses domaines d'affaires, même si cela lui conduit à être hors des frontières régionales. Toutefois, l'agrandissement de sa taille en affaires, jusqu'à être hors de la région, joue négativement sur le niveau d'engagement d'autres membres. Surtout qu'il y a des membres qui craignent que leur coopérative puisse devenir un jour comme la coopérative fédérée (Sollio Groupe Coopératif), ayant des membres hors de la région et un siège social qui se trouverait à Montréal.

> *…c'est entre autres par des tournées des membres qu'on fait chaque automne, qu'on prend le temps de se déplacer, on en fait entre 5 et 6 dépendamment des années, qu'on va vraiment dans les localités d'un peu partout pour pouvoir voir les producteurs, qu'ils sentent que, même si on est plus gros, on est encore près d'eux, pour qu'ils aient la même proximité qu'ils avaient, mais si on ne ferait pas ces tournées, puis qu'on ne ferait pas attention, ça serait autre chose. On a aussi une rotation chaque année de notre assemblée annuelle, on ne la fait pas toujours à Alma, puis ce n'est pas toujours les mêmes membres qu'on voit d'une place à l'autre si on est plus proche du Saguenay ou autour du lac, fait que ça permet justement de garder les producteurs engagés, si on ne le ferait pas, je pense qu'on aura un défi de sentiment d'appartenance qui ferait diminuer le niveau d'engagement.* **CA1**

> *C'est sûr que si on grandissait puis on ne tenait pas nos membres au courant, ça serait autre chose, parce que même si Nutrinor prend de l'ampleur, Nutrinor tient quand même des réunions, des assemblées, il y a l'Assemblée générale tout le temps, mais il y a aussi des réunions d'information qui permet aux membres de poser les questions et autres, fait que ça leur tient au courant, on n'a pas le sentiment d'éloignement, même si on grossit d'année en année.* **CA2**

Notons quand même que le fait de faire partir d'une grosse coopérative (en termes de membres) fait peur à certains producteurs agricoles. Cela s'est fait ressentir lors des fusions avec les deux plus petites coopératives que sont la coopérative grain d'or et celle des 2 Rives. Tous les membres de ces coopératives n'ont pas adhéré à Nutrinor, n'en parlons pas de s'engager. Il y avait des membres très engagés dans leur coopérative qui n'ont pas voulu faire partir de Nutrinor. Ils trouvaient que sa grosseur faisait de telle sorte qu'on ne peut pas avoir une relation de proximité avec cette dernière et donc moins de sentiment d'appartenance.

> *Une petite coopérative versus une plus grande, la fusion est un bel exemple, parce qu'on avait 2 plus petites coopératives, puis on voyait qu'il y avait certains producteurs qui étaient vraiment très engagés envers leur petite coopérative, que ça leur a fait peur de tomber dans quelque chose de plus gros, oui Nutrinor a perdu certains producteurs agricoles qui pour eux c'était leur coopérative ou rien d'autre, fait que ça a été des pertes au niveau de l'augmentation du nombre de membres, Nutrinor est de plus en plus grosse, il y a moins de sentiment d'appartement.* **EP2**

L'analyse des données fait ressortir que la transparence de Nutrinor au niveau de la communication avec ses membres facilite leur implication dans sa gouvernance. Pour avoir une bonne participation aux AGA, il faut donner aux membres le goût de venir, et cela à travers la communication. Pour cela, elle prend le temps de les écouter, de les tenir informés des projets en cours et à venir, notamment lors de la tournée des membres avant l'AGA. La tournée des membres qui offre des moments en petits groupes avec les membres permet de les entendre plus, même ceux qui sont gênés de poser des questions en grand groupe, comme lors de l'AGA, afin d'être plus inclusive et représentative dans les prises de décisions. Aussi, quand Nutrinor sent qu'il y a des insatisfactions de certains de ses membres, elle fait tout son possible pour savoir ce qui ne va pas. Elle réalise

par exemple des sondages en ligne et organise des rencontres pour les écouter. En somme, le déploiement d'activités de communication aide à avoir une bonne présence aux AGA et, de façon générale, facilite l'implication dans la gouvernance.

> *La transparence, ça aide, qu'on prenne le temps de les informer, la tournée des membres qu'on leur montre c'est quoi les projets, vers où on s'en va, puis à un moment donné, on sentait un peu d'insatisfaction de quelques producteurs, on voulait savoir est-ce que c'est généralisé, est-ce qu'on est encore dans la bonne direction? On a pris le temps de faire un sondage en version virtuelle, on fait plusieurs rencontres, les producteurs ils étaient présents, ils ont vu qu'on les écoute vraiment là, on est vraiment en lien avec eux, donc ça aide pour ce qui est de la présence à l'assemblée annuelle.* **CA1**

En outre, le fait de savoir que, lors de l'AGA ou des autres rencontres, les sujets à aborder leur concernent et qu'ils ont la possibilité de donner leur opinion, puis d'être écoutés, cela donne de l'engouement à certains membres à participer.

> *...à la gouvernance, en fait je pense que c'est parce que les orientations, puis les visions qu'a pris Nutrinor parlent beaucoup aux producteurs, donc ça aide à la participation en Assemblée générale, quand on fait des rencontres pour avoir l'avis de nos producteurs sur les objectifs qu'on veut se fixer en agriculture durable, on a une bonne participation, les producteurs veulent parler, ils se sentent interpellés, puis ils ont une oreille aussi pour les écouter, ce qui fait que c'est toujours plus intéressant que quand tu vas là, puis tu sais que tu vas pas écouté.* **CD2**

5.3.5.2 Ses activités et services

Les activités d'information et de consultation que Nutrinor déploie à l'égard de ses membres sont donc primordiales pour l'implication de ces derniers. Sans oublier aussi son déploiement d'activités de formation, de services conseils et de support technique. Comme mentionné plus haut, la présence d'experts-conseils de Nutrinor sur tout le territoire régional qui travaillent au quotidien avec ses membres contribue à avoir des relations de proximité et à renforcer le sentiment d'appartenance. Mais, certains des participants évoquent la capacité limitée de Nutrinor à fournir à égalité des services conseils, du support technique et des activités de formation à tous ses membres, tout dépendamment du type de production agricole. Cela rejoint en partie ce qui est dit tantôt en termes de manque de compétence de Nutrinor dans certains types de productions agricoles. Ceci pouvant jouer sur ses relations de proximité avec les membres concernés et, par conséquent leur implication.

C'est primordial d'avoir des formations, des séances d'information pour avoir l'implication des membres, c'est certain que si on n'avait pas ça, on n'aurait pas l'appui des membres, il faut absolument les séances de rencontre pour avoir les membres. **CA2**

C'est sûr que le déploiement d'un support technique, d'activités d'information, de formation, de consultation aide pour l'implication, mais ça ne touche pas tous les membres, par exemple, ce que Nutrinor offre comme Service est faible pour l'industrie du bleuet versus si on compare avec les le lait, ils ne viennent pas faire de consultation dans nos champs de bleuet, dans le lait, ils vont voir leur troupeau, puis ils vont faire des recommandations ou des suggestions de fourrage ou autre chose. **PA2**

Le fait que Nutrinor puisse aller le plus loin possible dans la mise en marché des produits de ses membres constitue un facteur de motivation pour certains des producteurs agricoles, notamment les producteurs laitiers qui composent une bonne partie des membres actifs de la coopérative. Par « aller plus loin », on entend la capacité de Nutrinor de transformer certains produits agricoles de ses membres (comme le lait) et d'en assurer la distribution. Elle ne se contente pas seulement de faire la mise en marché des produits agricoles à l'état brut. Étant donné que, dans le secteur agricole, les marges financières sont minimes, cette capacité pour Nutrinor dans la transformation et la distribution permet de donner plus de valeur aux produits agricoles et, par conséquent, permet aux membres de tirer plus de revenus. Elle permet donc de garder la santé financière de plusieurs exploitations agricoles de la région et contribue de ce fait au développement de l'agriculture du SLSJ.

Étant donné que dans le secteur agricole, les marges financières sont minimes, le plus possible qu'elle va participer à la mise en marché de nos produits le plus loin possible sur la chaîne alimentaire, aller porter notre lait dans les épiceries, nos grains dans des meuneries, etc., là, je pense qu'au niveau financier c'est rien que mieux, c'est bien mieux pour ma ferme à moi, puis c'est mieux pour le développement de l'agriculture du Saguenay-Lac-Saint-Jean, puis c'est mieux aussi pour la santé la santé financière des entreprises agricoles. **PA3**

Le côté mise en marché, même si tu vas avoir ta ristourne, le fait qu'il donne une transformation pour ton lait et que tu puisses avoir accès à un fournisseur auquel tu as confiance, ça aide quand même pour l'implication. **CA1**

Tout comme le fait que Nutrinor puisse aller plus loin dans la mise en marché de certains des produits de ses membres, le fait qu'elle n'en puisse pas faire autant pour d'autres produits, démotive l'implication des membres concernés par ces produits. Comme le mentionne l'un des participants, Nutrinor travaille beaucoup, que ce soit au niveau de la transformation agroalimentaire ou l'offre d'intrants agricoles, pour les productions agricoles qui sont dans ses champs commerciaux. Exemple de la production laitière, production des grandes cultures, mais, lorsqu'on arrive dans les productions un peu plus marginales, elle est moins présente et cela n'est pas du tout motivant pour les producteurs de ces cultures. Alors qu'elle pourrait être plus présente pour

favoriser l'engagement de ces producteurs agricoles et même aider au développement de nouvelles cultures agricoles dans la région.

> *Nutrinor travaille beaucoup pour les grandes productions qui sont dans ses champs commerciaux, c'est-à-dire la production laitière, production des grandes cultures, mais moins lorsqu'on arrive dans les productions un peu plus marginales, je pense qu'elle pourrait être un petit peu plus présente, elle pourrait être un petit peu plus présente pour les productions marginales, puis aider aussi justement au développement de nouvelles productions dans la région.* **AA1**

5.3.5.3 Ses projets, sa vision et ses stratégies de développement

Nutrinor a des projets intéressants pour ses membres, notamment des projets qui portent sur l'agriculture durable, comme le PADN. De façon générale, Nutrinor a des projets, des orientations et une vision qui rejoignent les valeurs et les aspirations d'entrepreneur de certains de ses membres, et cela aide à avoir un bon engagement économique et à sa gouvernance. Par exemple, quand on se projette dans le futur, c'est évident qu'il faut miser sur la notion de DD et c'est ce que Nutrinor est en train de faire. Elle a donc une vision qui assure non seulement sa pérennité, mais aussi celle des exploitations agricoles de ses membres. C'est donc une coopérative d'avenir, et cela constitue un motif d'engagement.

> *En fait, si on se projette dans le futur, on voit comme que la notion de durabilité c'est quelque chose sur lequel il faut miser et donc Nutrinor le fait, elle fait ce pari d'être très actif, de se développer de sur cet angle, donc Nutrinor en adoptant ce projet me rejoint dans mes valeurs et dans mes aspirations d'entrepreneur.* **PA1**

> *L'entreprise donne des visions de pérennité, la vision de pérennité c'est la vision de pérennité de la coopérative, mais aussi des entreprises agricoles, les producteurs agricoles qui ont dit on va ouvrir une coop, c'est parce qu'il y avait des problèmes à régler chez eux, donc la pérennité elle va autant pour le producteur membre par rapport à son entreprise, par rapport à son produit qu'il va vendre à sa coopérative, que la confiance qu'ils ont envers la pérennité de leur coopérative.* **PA8**

Toutefois, certains membres trouvent que, même si Nutrinor a des projets intéressants pour ses membres, sa manière de travailler a changé au fil des ans, l'amenant à être un peu loin d'eux. Ils trouvent qu'elle écoute ses membres, mais ne prend pas réellement en considération leurs préoccupations, ce qui ne lui permet pas de répondre adéquatement à leurs besoins. Au lieu de se focaliser sur les services aux membres, ce qu'elle fait présentement c'est du business pour se faire plus d'argent. Cela fait qu'il y a des membres qui font moins d'affaires avec celle-ci et participent moins à sa gouvernance.

Pour être honnête avec vous, je participe moins aux rencontres de Nutrinor, parce que, même si le PADN est un projet intéressant, je trouve que la manière de travailler de Nutrinor a changé au fil des ans, je le sens plus loin de ses membres, parce que normalement une coopérative devrait être là pour servir ses membres, puis donner un prix à ses membres, mais présentement, ce qu'elle fait c'est une business, elle est là pour faire de l'argent, puis des fois je trouve qu'elle se fout un peu de ses membres, fait que, même si je fais encore affaire avec Nutrinor, de suivre les rencontres, les assemblées, je suis moins intéressé, parce que je trouve qu'elle écoute ses membres, mais elle ne prend pas considération leurs préoccupations. **PA5**

Le fait que Nutrinor soit une coopérative en santé, robuste, compétitive et rentable joue positivement sur le niveau d'engagement de certains producteurs agricoles membres. Elle a toujours su faire des investissements stratégiques. Par exemple, quand un marché devenait extrêmement compétitif ou moins rentable, comme c'était le cas avec la machinerie agricole, le camionnage, de plancher de bois franc, Nutrinor a toujours vite su se retirer de ces secteurs d'activités pour se centrer sur des secteurs rentables. La diversité de ses investissements lui permettant d'être plus forte économiquement parlant, puis de mieux faire face aux crises économiques. Toutefois, Il est important de noter que les décisions d'investissement de Nutrinor dans des secteurs tels que l'énergie éolienne suscitent des inquiétudes et des insatisfactions chez certains de ses membres. En effet, Nutrinor a choisi d'investir dans l'éolien aux Îles-de-la-Madeleine plutôt que de renforcer le développement de la ressource éolienne du SLSJ, ce qui aurait bénéficié plus à ses membres et à la communauté (exemple du projet de parc éolien communautaire de Val-Éo)[39].

Si on recule de 25, 30, 40 ans, Nutrinor était impliquée dans la vente de machinerie agricole, elle a déjà été impliquée dans le camionnage, ce sont des marchés extrêmement compétitifs, puis on sentait que notre coopérative n'était pas à la hauteur de se mêler de tout ça, elle s'est débarrassée de ça, elle avait même un moment donné une entreprise de plancher de bois franc, elle a tout vendu, il faut vraiment bien cibler, elle a une filière au niveau de l'énergie éolienne. **PA3**

C'est plutôt qu'elle soit une coopérative en santé, Nutrinor est une coopérative en santé, c'est certain que le producteur agricole va faire affaire avec elle, parce qu'elle est une coopérative en santé. **PA5**

Contentez-vous de jouer votre rôle de coopérative, les éoliennes aux Îles-de-la-Madeleine c'était loin d'être votre rôle, vous n'étiez même pas foutus d'embarquer dans val-éo quand c'était le temps et c'était régional justement, il y en a toujours un gang de producteurs qui l'ont sur le cœur encore. **PA9**

[39] Val-Éo est une coopérative regroupant les propriétaires fonciers, municipalités et citoyens concernés par le développement de la ressource éolienne dans la plaine agricole de sud de la MRC Lac-Saint-Jean-Est. Val-Éo a créé un modèle novateur de mise en valeur et de gestion collective de l'énergie éolienne par la communauté. https://val-eo.com/

Il ressort aussi des données que le fait qu'elle soit de propriété 100% régionale (tous les membres propriétaires sont de la région), qui est super important pour l'engagement de certains.

> *Je pense que la robustesse de Nutrinor fait en sorte que les membres ont un engagement plus fort, les bons résultats, la présence partout dans la région et le fait qu'elle soit de propriété 100% régionale, ça c'est hyper important.* **CD1**

5.3.5.4 Sa vie associative

Nutrinor a également une offre de vie associative très forte et diversifiée, cela lui permettant d'assurer une proximité avec ses membres, même si elle est une grosse coopérative. Aussi, cela fait que Nutrinor ne se résume pas seulement à son offre de services et de ristournes aux membres, mais est considérée comme une grande famille, par conséquent, assurant un sentiment d'appartenance des membres, motivant de ce fait leur implication.

> *En fait, chez Nutinor il y a une vie associative très forte, donc c'est très important, ça fait d'ailleurs partie de nos engagements internes d'assurer une proximité avec nos membres, que les membres aient une vie associative diversifiée, donc Nutrinor c'est pas juste qu'on offre des services, puis les membres perçoivent une ristourne, il y a une communauté vraiment, j'ose dire tissé-serré, parce que de un les producteurs agricoles c'est une grande famille là, puis on entend souvent ça chez Nutrinor Bienvenue dans la famille, il y a un très grand sentiment d'appartenance.* **EP1**

Tout comme au niveau des motifs d'adhésion, il y en a qui s'implique dans Nutrinor parce qu'elle offre la possibilité de rencontrer d'autres producteurs agricoles, puis de discuter ensemble, facilitant ainsi les rapprochements. En fait, elle forme une grande famille de producteurs agricoles. Cependant, qu'il y a d'un autre côté, ceux qui ne s'impliquent pas, notamment dans la gouvernance, parce qu'ils ne sont pas très sociables.

> *La participation…, on forme une grande famille, les producteurs pourront jaser, puis on s'installe avec des collègues, puis on jase, un rapprochement surtout.* **PA7**

5.3.6 Facteurs d'influence relatifs aux dirigeants

L'analyse des données fait ressortir la confiance aux dirigeants (membres du CA, membres du comité de gestion) comme l'un des facteurs pouvant jouer sur le niveau d'engagement des membres de Nutrinor. Cela fait qu'à chaque changement au niveau de la direction ou au niveau du CA, il y a cette pression de trouver des personnes dont les membres se sentiront en confiance. Des personnes partageant les mêmes valeurs et la même vision que les membres et leur coopérative. D'ailleurs, comme le dit l'un des participants, les producteurs

agricoles sont assez syndicalistes, cela fait que, si ça va bien avec les dirigeants, ils sont contents, ils vont les appuyer, les encourager. Mais, si ça ne va pas bien, c'est là qu'ils vont encore plus s'impliquer pour réclamer un changement. Les membres trouveraient par exemple que le président du CA n'est pas à son affaire ou que le conseil d'administration ne prend pas des décisions qui vont dans leur valeur, cela sera perçu à l'AGA et il y aura d'autres membres qui se présenteraient aux élections du CA pour qu'il y ait un changement. Les membres ont plein pouvoir de voter pour qui ils veulent voir siéger au CA. Il est même déjà arrivé que les membres d'une localité soient mécontents de l'administrateur qui les représente et ils ont poussé un autre à se présenter pour qu'il y ait un changement. Pareil au niveau du comité de direction. Si ce comité se révélait incompétent, les membres réclameraient un changement.

> *Oui je pense, ça a un impact, mais en même temps qu'on aurait un conseil d'administration qui ne serait pas bon ou défaillant, mais les producteurs le verrait puis voudraient participer pour avoir du mouvement, fait que les producteurs c'est souvent assez syndicalistes, fait que si ça va bien, ils sont contents, ils vont les appuyer, si ça ne va pas bien, ils vont encore plus s'impliquer pour avoir un changement, mais c'est sûr que quand ça va bien, on a un bel engagement, puis un bon encouragement, puis un bon suivi des producteurs, mais comme je te dis si ça n'allait pas bien où ils trouveraient que le président n'est pas à son affaire ou que le conseil d'administration ne prend pas des décisions qui vont dans leur valeur, ça serait perçu à l'AGA, il y aurait d'autres membres qui se présenteraient aux élections, donc il y a peut-être plus de d'élections votantes.* **CA2**

Pour revenir à ce qui vient d'être dit dans le paragraphe précédent, certains membres, qu'ils ont ou pas confiance envers les dirigeants, s'impliquent dans Nutrinor. Ils vont chercher à s'impliquer encore plus pour amener du changement, quand ils n'auront plus confiance.

> *Qu'on ait confiance ou pas envers les dirigeants, il faut s'impliquer, il faut participer aux assemblées, il faut participer à ce qu'ils font. Admettons que j'aurais plus confiance, puis que je déciderais que moi je veux faire ma part encore plus, je pourrais décider d'aller prendre des sièges pour aller sur le Conseil d'administration.* **PA4**

Il y en a d'autres qui font savoir en revanche que leur niveau d'engagement baisserait s'il y avait des gens dont ils n'ont pas confiance au CA ou au comité de gestion, puis que ces gens se mettraient à prendre des décisions qui ne vont pas dans le sens de leurs valeurs. Autrement dit, si Nutrinor avait des dirigeants non qualifiés, qu'elle n'allait pas bien et qu'elle fermerait ses portes bientôt, ils arrêteront de faire affaire avec celle-ci. Heureusement qu'elle va bien et qu'elle peut compter sur des dirigeants compétents.

> *S'il y avait des gens que je n'ai pas confiance au Conseil d'administration, du comité de direction, puis qui se mettraient à prendre des décisions qui ne vont pas dans le sens de mes valeurs, c'est sûr que mon niveau d'engagement baisserait, mais les gens qui sont au Conseil*

> *d'administration, au comité de direction, je les connais tous, c'est tout du monde en qui j'ai confiance.* **PA3**
>
> *Les gens de la haute direction, du Conseil d'administration, si c'était tout du monde incompétent, dans le pire scénario c'est tout du monde pas bon, probablement que Nutrinor irait pas bon, puis il fermera boutique tantôt, fait que j'arrête de faire affaire avec eux autres, mais il faut le dire, ce n'est pas le cas.* **PA2**

L'engagement des membres dépend également des profils d'administrateurs qui composent le CA. Il y a une diversité de profils d'administrateurs dans le CA de Nutrinor. Que ce soit la diversité en termes d'ancienneté dans le CA, d'âge, de genre, de localité de provenance, et même la diversité en termes de productions agricoles. Chaque membre pouvant s'identifier à l'un ou l'autre des administrateurs. Cela fait qu'il y a beaucoup de relations interpersonnelles entre les membres et les administrateurs, incitant ainsi les membres à vouloir s'impliquer davantage.

> *L'engagement il va dépendre beaucoup des profils d'administrateurs qu'on a en conseil d'administration, c'est clair qu'on a des profils d'administrateurs, administratrices, qui sont différents, que ce soit les jeunes qui vont pouvoir aller chercher peut être des producteurs, productrices de leur génération, on a des gens de longue date qui sont là, on a des gens qui se présentent à chaque année aux assemblées annuelles, il y a beaucoup de relations interpersonnelles entre les producteurs et entre les membres du CA, fait que c'est là à mon avis que ça se passe pour l'engagement, ils les incitent à participer, c'est des ambassadeurs nos administrateurs.* **CD1**
>
> *... le conseil d'administration est quand même assez varié, il y a toutes sortes de monde au Conseil d'administration, puis ça, c'est correct.* **PA3**

L'ancienneté des dirigeants peut bien évidemment influencer le niveau d'engagement des membres. À juste titre, cela pouvait être observé lors du changement du chef de la direction de Nutrinor en 2022. Après avoir vu le même chef de direction (Yves Girard) pendant 20 ans, les producteurs agricoles étaient attachés à ce dernier, fiers de lui et lui faisaient confiance dans la gestion de leur coopérative. Ils ont bénéficié pendant une vingtaine d'années d'un directeur général qui a su redresser Nutrinor, qui au début des années 2000, était en très mauvaise situation financière. Par sa façon de diriger, il a su convaincre les membres de sa capacité de placer leurs intérêts en premier et de faire prospérer leur coopérative. Voilà maintenant qu'ils doivent s'habituer et apprendre à faire confiance à un nouveau chef qui vient peut-être avec de nouvelles façons de gérer la coopérative. Notons quand même que le nouveau chef de direction a su lui aussi jusqu'à présent convaincre les membres, c'est pour cela qu'il est toujours là. Comme on peut le constater à travers les propos de certains membres participant à cette étude, qui disent être fiers de l'actuel directeur général Michael Norman.

Quand il y a eu des changements au niveau de la grande direction, Chef de la direction, on l'a vécu dernièrement avec Yves Girard, les gens étaient très près de lui, le fait d'en avoir un nouveau oui c'est certain que ça peut jouer le niveau d'engagement. **EP2**

Nutrinor a une équipe fantastique, on a bénéficié pendant près d'une vingtaine d'années d'un directeur général hors pair qui avait su redresser cette coopérative, qui au début des années 2000 était en très mauvaise situation financière, alors Yves Gérard, qui était là pendant 20 ans a redressé beaucoup l'entreprise, donc on peut en être fier, on a joui, mais on peut être fier aussi de l'actuel directeur général qui est aussi très intéressant, je suis fier de ma coopérative, d'être membre. **PA1**

Il y a aussi que le dynamisme et le leadership de l'actuel président du CA Dominique Perron est mentionné par certains membres comme motivant leur engagement dans Nutrinor. Ils vantent sa capacité à bien représenter la coopérative et ses membres, son leadership naturel intéressant, faisant qu'on a envie d'être avec lui. Dans la même perspective, certains participants mentionnent qu'il y a une belle implication dans le CA, parce qu'il y a un bon président. Le président du conseil d'administration, dans sa façon d'agir, motive les autres membres du conseil à s'impliquer et à se donner à fond dans leur rôle. Cela fait que Nutrinor a un conseil d'administration fort et dynamique.

Je pense qu'au conseil d'administration on a une belle participation, ce qui encourage la participation au Conseil d'administration c'est parce qu'il y a un bon président, selon moi. **CA2**

Le Président actuel, Dominique Péron est très dynamique, c'est quelqu'un qui a un très beau leadership, il a un leadership naturel très intéressant, tu sais, on a envie d'être avec le président, on le trouve intéressant, on trouve qu'il nous représente bien, parle très bien quand il a à parler de la coopérative et de ses membres, il nous fait honneur. **PA1**

Aussi, ce qui influence l'implication des administrateurs, c'est parce qu'ils croient à Nutrinor et ont un fort sentiment d'appartenance à celle-ci. Ils sont également conscients qu'ils représentent l'ensemble des producteurs agricoles membres et qu'ils doivent le faire fidèlement.

Je pense que ce qui influence l'engagement des membres, à commencer par nos administrateurs c'est parce qu'ils sont tout à fait conscients qu'ils représentent l'ensemble des producteurs propriétaires, puis qu'ils sont leurs représentants les plus fidèles, et ça c'est une bonne motivation, puis l'autre c'est des gens qui croient fondamentalement à Nutrinor, donc c'est des gens qui ont un sentiment d'appartenance, qui ont un lien avec Nutrinor qui est très fort. **CD1**

5.3.7 Composante affective, devoir moral ou gains

D'après certains participants, il est vrai que recevoir une ristourne est intéressant pour les membres et qu'ils sont contents d'avoir un chèque (ristourne) à la fin de l'année, mais elle n'est pas primordiale à

l'implication de tous. Par exemple, quand il n'y avait pas de ristourne durant les années où ça n'allait pas trop bien ou quand Nutrinor offrait peu de ristourne, il y avait des producteurs agricoles qui s'impliquaient, qui venaient aux AG. Ils s'impliquent par devoir moral ou parce qu'ils ont une affection pour Nutrinor. C'est une coopérative qui leur appartient, qui leur tient à cœur et pour que cette dernière reste fonctionnelle, il faut s'en occuper, en s'impliquant.

> *Je pense que c'est un devoir moral de s'impliquer dans sa coopérative, puis il y a aussi le fait affectif, parce que c'est une coopérative qu'on a à cœur, puis c'est quelque chose qui nous appartient, fait que vous savez quand quelque chose nous appartient, puis que ça nous tient à cœur, on veut que ça reste, pour que ça reste, il faut s'impliquer, s'il n'y a personne pour s'en occuper ça ne peut pas bien aller.* **PA4**

> *On est tout le temps content d'avoir notre chèque de ristourne à la fin de l'année, mais c'est au-delà de ça, c'est sûr que les années que ça ne va pas bien, dans le passé que j'étais trop jeune, mais qu'il n'y avait pas de ristourne, les producteurs ils venaient à l'Assemblée, puis ça chialait plus, mais ils étaient présents quand même.* **CA1**

À la lumière de ce qui est évoqué dans les facteurs d'influence relatifs aux producteurs agricoles, tout en tenant compte des nuances à faire, il semble que les repreneurs et les plus âgés s'impliquent plus pour des raisons affectives, de sensibilité ou de devoir moral, plus que pour les gains qu'ils en retirent.

Il y a ceux qui s'impliquent dans Nutrinor par croyances personnelles. Pour ces derniers, ils croient qu'ensemble, en coopérative, on va loin et on va où est-ce qu'on veut. Ce qui n'est pas le cas quand on fait affaire avec l'entreprise privée, dont c'est le propriétaire qui décide où aller. De plus, ils croient beaucoup à s'unir pour s'aider et ils ont découvert que, dans le domaine agricole, la bonne formule pour s'unir, c'est à travers le modèle coopératif.

> *C'est vraiment une implication au niveau de mes croyances personnelles, je pense qu'ensemble, en groupe, en coop, on va loin, puis on va où ce qu'on veut, quand tu fais affaire avec le privé, tu vas où ce que le propriétaire ou l'entreprise privée veut que tu y ailles.* **PA3**

> *De nature j'étais quelqu'un qui croyait beaucoup à s'unir pour s'aider, donc ça m'a confirmé que c'était une bonne option, puis ça ne m'empêche pas de regarder, de voir aller les entreprises privées, mais ça me confirme qu'au niveau agricole, on a une belle formule, puis ça va bien, donc les motivations du départ sont confirmées.* **PA8**

Notons quand même que le fait de recevoir une ristourne constitue un facteur d'engagement pour certains. À la question suivante, est-ce que votre niveau d'engagement est lié à une composante affective, à un devoir moral ou bien aux gains que vous retirez ? Les réponses parmi d'autres ont été « *au gain que je retire* » ou « la *ristourne* ». Pour recevoir les ristournes, il faut faire affaire avec Nutrinor. Un membre qui ne fait pas

affaire avec la coopérative n'aura pas de ristourne. La ristourne est donc la raison pour laquelle certains producteurs agricoles s'impliquent dans Nutrinor.

Au bout du compte, certains s'impliquent dans Nutrinor par attachement sentimental, alors que d'autres le font davantage par intérêt rationnel et financier. Il y en a aussi que c'est autant la combinaison de l'affectif et du gain financier.

> *Il y a des membres qui sont vraiment attachés d'un point de vue affectif à la coopérative, ils y croient, je pense qu'un certain nombre, ça sera plus le volet financier qui est effectivement important, je pense qu'il y a autant de facteurs d'attachement personnel du cœur que du point de vue rationnel et financier.* **CD1**

5.3.8 Ancrage territorial de Nutrinor comme facteur d'influence

Comme mentionné plus haut, le fait que les propriétaires de Nutrinor soient 100% de la région est important pour l'engagement de certains membres. Un des participants mentionne par exemple que, s'il a à acheter un intrant agricole au même prix avec la concurrence, c'est sûr qu'il va privilégier Nutrinor, qui est une entreprise régionale.

> *C'est sûr que le fait que Nutrinor soit une entreprise régionale a plus d'impact, si par exemple j'ai 2 produits au même prix, c'est clair que je vais privilégier Nutrinor, c'est évident.* **PA2**

Toutefois, certains des producteurs agricoles participants à cette étude rapportent qu'ils ne font pas affaire avec Nutrinor parce qu'elle est de propriété régionale. Leur faire affaire avec elle ou avec d'autres entreprises qui se trouvent ailleurs, comme à Montréal va dépendre du prix. Pour les achats d'intrants, ce n'est pas parce qu'elle est une entreprise régionale qu'ils vont faire affaire avec elle, même si elle propose des prix plus élevés, ils cherchent le moins cher, tant qu'à faire leurs achats ailleurs.

> *Je ne me suis jamais arrêté au fait que ça soit une entreprise régionale, je fais affaire avec des compagnies qui sont à Montréal, là je cherche le moins cher.* **PA7**

L'occupation du territoire régional du SLSJ par ses installations et ses activités, et non en un seul endroit, ressort de l'analyse des données comme motivant les membres à s'engager envers leur coopérative.

> *Oui qu'il y en a qui sont engagés en lien avec l'occupation du territoire, c'est bien important pour Nutrinor de ne pas mettre toutes ses installations dans le même endroit.* **EP2**

Les membres, du moins certains membres, sont engagés envers Nutrinor, parce qu'elle leur appartient et, par-dessus tout, sa forme coopérative leur permet d'avoir leur mot à dire dans son fonctionnement. Aussi, pour ces derniers, étant de leur propriété, c'est instinctif pour eux de participer au rayonnement de leur coopérative.

> *Je pense que les producteurs agricoles se sont dotés ensemble d'une coopérative pour pouvoir avoir leur mot à dire, puis je pense que c'est instinctif pour eux autres de participer.* **CD2**

5.3.9 Engagement de Nutrinor dans le DD comme facteur d'influence

Certains des membres sont fiers que leur coopérative s'implique dans le DD, parce que c'est la tendance sur les marchés de consommation et pour le gouvernement aussi avec son PAD. Les producteurs agricoles entendent de plus en plus les consommateurs leur demander d'être plus durables, de faire attention à la santé des sols, au bien-être animal. Nutrinor, justement, à travers son engagement dans le DD, leur aide à répondre à la demande des consommateurs. Cela a donc du sens que cet engagement dans le DD motive l'implication des membres qui ont une volonté de changer leur image auprès des consommateurs, en s'alignant sur des pratiques agricoles durables.

> *Puisqu'on entend parler qu'il faut être plus durable, faut faire attention, faut faire attention au bien-être animal, faut faire attention à nos terres, ben que les producteurs agricoles veulent ou pas, ça les interpelle, fait que, pour eux autres c'est sûr qu'une entreprise qui va dans le même sens de ce que la population demande, parce que leurs produits vont être destinés justement à l'alimentation humaine, ça c'est sûr que ça fait du sens de s'impliquer.* **CD2**

> *Je pense que les producteurs ont une volonté de changer l'image qu'ils ont auprès de du consommateur, du public, fait que oui, je pense que le développement durable est important pour eux, je parle en général, mais c'est comme dans n'importe quoi c'est sûr qu'il y en a pour qui ce n'est pas important.* **EP1**

Quand Nutrinor s'est lancée dans le DD, les membres étaient soit contents ou soit indifférents. Il n'y avait pas de membres qui pensaient que cela n'a pas de bon sens qu'elle se lance dans le DD, parce que tous sont conscients des enjeux du DD. Ceux qui étaient contents se sont engagés dans les projets de DD de Nutrinor. Notons que, parmi les contents, tout comme parmi les indifférents, il y avait ceux qui étaient déjà engagés dans leur coopérative et ceux qui ne l'étaient pas. Donc, en fin de compte, soit l'engagement de Nutrinor dans le DD a apporté un plus à l'engagement des membres qui étaient déjà engagés et qui sont préoccupés par les enjeux du DD, soit il a été un facteur déclencheur de l'engagement de certains membres, soit il n'a pas eu

d'effet sur l'engagement de membres qui étaient déjà engagés ou qui ne l'étaient pas et dont le DD n'est pas leur priorité.

> *C'est un plus que, depuis 4 ans Nutrinor soit dans le développement durable, il ne l'aurait pas annoncé en 2020, je serais quand même engagé envers Nutrinor, le développement durable, je te l'ai dit au début c'est une préoccupation qui me touche quand même beaucoup, puis je suis d'autant plus content que ma coop s'engage là-dedans.* **PA3**
>
> *C'est sûr que je suis content de voir qu'elle pense au développement durable, si elle n'y penserait pas ça ne serait pas normal, c'est sûr que ça me rend content, mais est-ce que ça affecte mon implication? Oui et puis non, mais je suis content de voir que la coopérative pense à ça.* **PA4**
>
> *Non, ça n'a pas joué, parce que je faisais affaire avec eux avant qu'il ait le développement durable, ça ne me fait pas faire affaire avec eux plus.* **PA5**
>
> *Non, mon engagement dans Nutrinor n'est pas lié à l'engagement de cette dernière dans le développement durable !!!! Jamais de la vie!!! Je ne veux plus entendre ces 2 mots-là !!! (Les deux mots font référence au développement durable).* **PA9**

Même si, pour le moment, son engagement dans le DD ne mobilise pas tous ses membres, avec les jeunes, particulièrement les plus jeunes qui sont de plus en plus conscientisés sur le DD, l'environnement, les pratiques responsables, cela va attirer beaucoup plus de membres à l'avenir. En d'autres mots, si, pour le moment l'engagement de Nutrinor dans le DD ne motive qu'une partie de ses membres dans leur engagement, le futur paraît beaucoup plus prometteur avec les jeunes producteurs agricoles. Le DD qu'elle prêche et met en pratique, notamment en agriculture durable et en agroalimentaire, va être un facteur d'engagement pour nombreux de ses membres dans le futur. Aussi, le fait qu'elle cherche à améliorer ses projets en agriculture durable et en agroalimentaire pour que tous ses membres soient concernés, cela va contribuer dans le temps à attirer plus de membres à s'impliquer.

> *Les producteurs sont fiers de voir que Nutrinor s'implique dans un développement de développement durable, parce que c'est la tendance pour les marchés de consommation, c'est la tendance pour le gouvernement, puis là on le voit pas encore, mais la prochaine génération qui sont beaucoup plus jeunes, 20 à 25 ans, même plus jeune, ils sont beaucoup conscientisés sur l'environnement ou sur le développement durable, fait que je pense que oui, ça va attirer peut-être des gens dans le temps-là, pour le moment je pense que ça n'a pas tant d'impact, mais avec les générations futures je pense que ça va être quelque chose que les jeunes vont regarder encore plus.* **CA2**
>
> *Je pense que ça, c'est un élément qui a été moteur et important, on a 125 producteurs, productrices qui sont dans le pacte agricole durable Nutrinor, je pense que c'est clair que ça crée un engagement chez ces productrices, producteurs, ce ne sont pas tous les membres, mais je pense que les plus jeunes productrices, producteurs aussi ont bien montré leurs leurs préoccupations pour des pratiques plus responsables, les consommateurs aussi s'attendent à ça, donc oui, le développement durable que développe, puis prêche aussi Nutrinor, surtout en*

agriculture durable, puis nos premiers produits laitiers issus de l'agriculture durable aussi qu'elle a lancé. **CD1**

En continuité du paragraphe précédent, il y en a dont l'engagement de Nutrinor dans le DD n'a pas eu d'effet sur leur niveau d'implication, parce que, de toute façon, ils sont dans des productions agricoles qui sont moins concernées par les projets DD de leur coopérative. En d'autres termes, ils sont dans des productions agricoles dont Nutrinor a moins de projets DD pour eux.

De toute façon, la partie durable c'est le laitier, c'est le lait, puis on produit du bleuet, il n'y a comme pas de lien, fait que c'est ça, mais en tant que consommateur, s'il y a des produits au même prix avec la concurrence, je préfèrerais acheter avec Nutrinor, parce qu'elle est locale à la base et non à cause qu'elle est dans le développement durable. **PA2**

En somme, le niveau d'engagement de chacun des producteurs agricoles est fonction d'un ou de la combinaison de plusieurs facteurs mentionnés ci-dessus.

Toujours en matière d'engagement des membres, nous avons tenu à analyser l'engagement de ces derniers envers des projets spécifiques de Nutrinor, tels que son PADN.

5.4 Engagement dans le PADN

Dans les premières années du lancement du PADN, il y a eu beaucoup d'intérêt, mais un ralentissement des adhésions s'est observé par la suite. Il arrive d'avoir des adhésions de temps en temps, mais elles se sont stagnées avec le temps par rapport à beaucoup d'adhésion dans les premières années. De toute façon, les participants à cette étude pensent que l'engagement des membres dans le PADN est satisfaisant en termes de nombre et de rythme, au regard des moyens dont disposent Nutrinor et parce que ce nombre représente plus que la moitié des membres très actifs dans la coopérative. C'est sûr que l'idéal serait d'avoir une adhésion de tous les membres au lieu de 125 membres seulement en 2024. Néanmoins, il faudrait que Nutrinor soit capable d'offrir de bons bilans de départ et des services par la suite aux adhérents (aux engagés). Actuellement, si tous ses membres venaient à adhérer au PADN, elle ne serait pas capable de tous les soutenir.

Présentement, on a 125 membres adhérents, quand Nutrinor a lancé ça en 2020, dans les premières années il y a eu vraiment beaucoup d'intérêt, mais ça c'est un intérêt qu'on doit conserver continuellement, il y a un ralentissement des producteurs adhérents, ça c'est complètement normal, mais je pense que c'est très satisfaisant le nombre qu'on a aujourd'hui, parce qu'il faut aussi être capable d'offrir les services par la suite, d'offrir les bilans, de supporter le PADN là avec nos capacités qu'on a, puis dans nos membres très actifs, ça représente beaucoup plus que la moitié qui sont adhérente au PADN. **EP1**

Je te dirais que Nutrinor ne serait pas en mesure de prendre 600 entreprises (exploitations agricoles) demain matin à sous ses ailes pour développer ce programme, c'est correct que ça embarqué tranquillement. **PA3**

Parmi les producteurs agricoles participants à cette étude, il y a ceux qui se sont engagés dans le PADN et il y a ceux qui ne sont pas engagés.

Parmi ceux qui sont engagés, il y a certains qui le justifient par le fait que c'est un projet attrayant et attractif pour l'avenir. Pour d'autres, c'est parce qu'ils voulaient s'améliorer en matière de pratiques agricoles durables. Il y en a aussi qui se sont engagés juste pour des raisons financières, pour avoir une ristourne plus élevée à la fin de l'année.

Projet attrayant et attractif pour l'avenir. **PA11**

Au niveau de notre entreprise, on voulait s'améliorer, parce qu'il y a toujours place à s'améliorer, on voulait savoir à quel point, pas qu'on était pollueur, mais où on était situé au niveau de nos consommations, puis les émissions qu'on faisait, on a adopté des stratégies pour s'améliorer tranquillement. **PA4**

La raison c'est que ça nous donne une ristourne plus élevée à la fin de l'année, c'est financier. **PA5**

Pour ceux qui ne sont pas engagés, ils le justifient entre autres par la petite taille de leur exploitation agricole. Certains le justifient par le fait qu'ils sont déjà en agriculture biologique. Il y a des producteurs agricoles en agriculture biologique qui n'ont pas adhéré au PADN, parce qu'ils trouvent qu'étant en agriculture bio, ce n'est plus nécessaire de s'embarquer dans le pacte. Le PADN porte sur l'adoption de pratiques agricoles durables et les pratiques agricoles en agriculture biologique s'inscrivent déjà dans le registre de la durabilité. Aussi, en agriculture bio, ils font déjà face à plusieurs exigences normatives, ce qui est déjà trop lourd pour eux du côté administratif. Il est vrai que certains des normatifs du PADN se recoupent déjà avec ceux de l'agriculture biologique. Toutefois, Nutrinor devrait aller plus loin pour qu'il y ait davantage d'alignement. Cela motiverait davantage l'engagement des producteurs agricoles bio, parce que, même étant en agriculture bio, ils gagneraient à adhérer au PADN pour le support dont ils vont en bénéficier.

Non, parce que mon entreprise n'est vraiment pas assez grosse pour ça. **PA7**

La principale raison c'est que les producteurs qui sont en bio, il y en a plus que ça au niveau de l'administratif, ça c'est l'enjeu. Le normatif dans le bio, il est quand même assez lourd, ça serait mieux que les normatifs de ce plan-là s'alignent avec les normatives en bio, comme ça ça diminuerait l'administratif, d'ailleurs j'avais vu le questionnaire en bio, il y a déjà une

partie des questions qui sont dans le normatif de Nutrinor, mais il pourrait en avoir plus que ça. **PA8**

De façon générale, il y a des types de production agricole qui font déjà l'objet d'exigences normatives. Les producteurs agricoles de ces types de production en ont beaucoup à faire avec la paperasse et n'ont plus de temps à consacrer à d'autres paperasses, d'autres engagements et d'autres obligations. L'engagement des membres de ces types productions va donc dépendre de l'alignement ou non des exigences du PADN avec celles dont ils font déjà face. Ce n'est pas facile pour les producteurs de tous les types de production de s'embarquer dans le PADN, que ce soit en termes d'exigences normatives ou même en termes d'accompagnement que Nutrinor peut proposer.

Il y en a qui ne se sont pas engagés parce qu'ils sont sur le bord de la retraite et ils disent que cela ne leur donne rien de s'engager dans le PADN, ou que cela ne leur tente pas des tâches supplémentaires, d'avoir des exigences supplémentaires à se conformer, des paperasses supplémentaires à remplir. Étant en processus de transfert, ces derniers disent que les repreneurs s'en occuperont plus tard. L'âge joue donc sur l'adhésion ou pas au PADN.

Il y en a qui sont en processus de transfert, qui disent que la relève (les repreneurs) s'en occupera quand ça sera eux les propriétaires, il y a plein de raisons du pourquoi y en a qui ne sont pas encore embarqués. **CA1**

Tu sais, il y a des membres qui sont en fin de carrière, en fin de production, puis ça ne leur tente pas d'avoir aucune paperasse supplémentaire. Admettons à la ferme chez nous, si nous la relève, on n'avait pas fait le développement durable, je ne suis pas certaine que mon père, mon oncle, ce sera assis dire okay, on fait ça. **CA2**

L'absence de relève ressort aussi comme facteur de non-adhésion de certains producteurs agricoles.

Quelqu'un qui n'a pas de relève, puis qui sait qu'il lui reste moins de 10 ans, pourquoi il s'embarquerait dans le PADN? **EP2**

Il y a des producteurs agricoles qui confondent développement durable et environnement. Ces derniers pensent que le PADN se résume seulement aux restrictions liées à la protection de l'environnement. Donc, quand ils entendent parler de PADN, ils disent qu'ils font déjà plein de choses pour l'environnement et ils n'ont pas besoin d'en faire plus. Ils ne voient pas les côtés tels que favoriser une meilleure rentabilité des fermes, améliorer les conditions de vie et de travail des producteurs agricoles et de leur famille, protéger la santé des individus et prendre soin des animaux. Même si Nutrinor travaille à éduquer ses membres, ce n'est pas tous qui

viennent aux assemblées et aux rencontres éducatives. Donc, il y a des membres qui ne se sont pas engagés parce qu'ils n'ont pas compris ce que comporte le PADN. Quand Nutrinor réussit à atteindre ces membres pour les expliquer, habituellement, ils s'en rendent compte que ce n'est pas si compliqué, qu'ils peuvent réaliser beaucoup d'actions, en plus que cela implique qu'ils soient rentables économiquement. Ce que Nutrinor pourrait faire en matière de communication, c'est par exemple miser plus sur le bouche-à-oreille et sur le partage des bons coups avec ceux qui se sont déjà engagés dans le PADN (les ambassadeurs).

> *On travaille beaucoup à éduquer les producteurs, mais ce n'est pas tout le monde qui est là aux assemblées, aux rencontres, il y a toujours une image de développement durable que c'était l'environnement, fait que ça des fois les producteurs disent on a fait plein de choses pour l'environnement, on n'a pas besoin d'en faire plus, puis ils ne voient pas tout le côté de la pérennité de l'entreprise, de faire attention au monde, puis aux animaux… je demandais qu'est-ce que Nutrinor pourrait faire pour aider les producteurs? Je pense que c'est de partager de bons coups que d'autres producteurs font, des fois le bouche-à-oreille, ça aide aussi, il y'en a qui en parle à d'autres, puis ça attire d'autres producteurs à avoir envie de faire pareil.* **CA1**

> *Ceux qui n'ont pas adhéré, je pense, c'est parce qu'ils n'ont pas compris ou ils n'ont pas eu l'explication sur quoi Nutrinor travaille concernant le PADN, puis souvent dans tout ce qui est développement durable, les gens vont penser toute de suite à l'environnement, les restrictions, fait que quand on leur explique ça, quand on leur montre ça, souvent ils se disent ce n'est pas si compliqué, c'est facile à réaliser, je peux faire plein d'actions, puis il faut toujours que je sois rentable économiquement.* **CD2**

Certains participants pensent qu'il y a un lien direct entre l'expert-conseil qui a parlé du pacte au départ et le nombre d'adhésions des producteurs agricoles d'un endroit donné. Chaque expert-conseil est assigné à un endroit donné, et c'était à lui qu'il revenait en premier lieu de bien vendre le PADN auprès des producteurs agricoles de son secteur. S'il se trouve que ce dernier croyait moins au PADN à son tout début, il va moins communiquer à ce sujet aux producteurs agricoles, faisant qu'il y a moins d'adhésion. La remarque est qu'il y a moins d'adhésion à certains endroits comparativement à d'autres.

> *Il y a aussi une question de territoire, la question de territoire c'est lié aux experts-conseils, parce que les experts-conseils sont liés à chacun des territoires, fait qu'il y a certains endroits qu'on a vraiment une plus faible participation, parce que je pense que les experts-conseils en ont moins parlé, ils croyaient peut-être moins à la démarche au début, ils se sentaient moins impliqués, par exemple dans le haut du lac, on a on a beaucoup moins de monde comparativement à ici autour de Saint-Bruno, je pense qu'il y a quand même un lien direct avec la personne qui leur en a parlé au départ, qui a vendu le projet.* **EP2**

La peur du changement ressort également comme motif de non-adhésion au PADN de certains producteurs agricoles. Cette peur est notamment présente au niveau financier. Il y en a qui pour le moment s'en sortent financièrement avec leurs pratiques agricoles conventionnelles reposant sur l'usage des pesticides, des

engrais chimiques, l'absence d'arbre, cultiver jusqu'au bord du ruisseau. Alors qu'en adhérant au PADN, ils vont devoir réduire l'utilisation des pesticides, des engrais chimiques, planter des brise-vents, conserver les bandes riveraines. Ils craignent d'avoir des pertes de rendement avec ces pratiques de protection de l'environnement. Ils sont fatigués d'entendre parler de l'environnement. Pour rejoindre ce qui est dit plus haut, pour eux, quand on parle de DD ou de PADN, on ne parle que d'environnement, alors que la protection de l'environnement n'est pas toujours facilitante pour les activités agricoles. Ces derniers préfèrent donc continuer avec leur modèle actuel.

> *Il y en a que financièrement ils ont peur de changer les pratiques, parce que ça va bien comme ça, ils mettent les pesticides, ils mettent de l'engrais chimique, ils ne veulent pas d'arbres, avec le PADN on nous demande de planter des brise-vents ou de protéger bandes riveraines, alors qu'eux ont toujours cultivé jusqu'au bord du ruisseau, ils vont continuer comme ça.* **PA3**

> *Pourquoi il y en a qui ne veulent pas embarquer dans le plan agricole durable de Nutrinor? Il y a des producteurs qui sont tannés d'entendre parler de l'environnement, ils ont peur d'avoir des pertes de rendement, fait que des fois ils sont réticents un peu à ça, il y a des producteurs que ça lui fait peur un peu, quand on parle d'un développement durable, on parle environnement, puis l'environnement, ça fait peur aux producteurs agricoles, parce que l'environnement n'est pas toujours facilitant pour l'agriculture.* **PA5**

Cependant, comme le mentionne un des participants, aujourd'hui ça peut bien aller, mais toute exploitation agricole qui veut assurer sa pérennité ne peut plus baisser les yeux sur l'approche DD. Donc, pour tout producteur agricole membre, il aurait avantage à s'embarquer dans le PADN.

> *Il y a le producteur que lui il va très bien financièrement, dans ce temps-là tu dis bon, je n'ai pas besoin de plus que ça, ça me donne rien de me casser la tête plus, mais ça c'est un couteau à 2 tranchants, il aurait certainement avantage à aller voir par rapport au plan agricole durable de Nutrinor, parce que c'est inévitable, toute entreprise qui veut assurer sa pérennité, peut plus baisser les yeux sur l'approche développement durable, sauf que quand ça va bien économiquement, tu es bien assis, tu deviens un peu prétentieux.* **PA8**

Il y a aussi cette peur du changement qui est lié au temps à consacrer et à la paperasse. Certains producteurs agricoles ont des inquiétudes : est-ce que les nouvelles pratiques agricoles que préconise le PADN demandent beaucoup de temps ? Est-ce qu'il y a beaucoup de paperasse ? Est-ce qu'on doit multiplier la documentation ? Est-ce que c'est un processus qui est lourd ? Etc. Il y a cette question d'investissement en temps que certains producteurs agricoles, notamment ceux ayant des exploitations agricoles de petite taille, ont pu se poser. Les propriétaires de petites exploitations agricoles sont généralement seuls sur leur exploitation, ils sont déjà débordés, que c'est plus difficile pour eux d'avoir du temps pour recevoir la conseillère pour

répondre aux questions de diagnostic, de consacrer du temps pour les suivis, de peut-être consacrer plus de temps avec les nouvelles pratiques agricoles, etc.

> *Je pense que les facteurs d'engagement des gens au PADN sont liés aux inquiétudes aussi au début, est-ce que ça demande beaucoup de temps, est-ce qu'il y a beaucoup de paperasse, est-ce qu'on doit multiplier la documentation, etc., puis c'est un processus qui est lourd, il y a peut-être des questions d'investissement qui a pu se demander, les plus petits propriétaires c'est plus difficile.* **CD1**

L'engagement dans le PADN se fait beaucoup plus par convictions personnelles. Si un producteur agricole ne croit pas dans le développement durable, ou en agriculture durable d'un point de vue personnel, c'est difficile que ce dernier mette cela en pratique dans son travail au quotidien. Tout commence par une croyance personnelle. Nutrinor ne peut pas forcer ses membres à y croire. Toutefois, elle peut les influencer à y croire.

> *Je pense que ça commence d'abord par des convictions personnelles, je suis d'avis que, si quelqu'un ne croit pas dans le développement durable d'un point de vue personnel, je ne vois pas comment dans son travail quotidien il peut y arriver, ça commence d'abord par une croyance personnelle, je pense aussi que c'était la crédibilité, puis toute l'action Nutrinor en amont du PADN.* **CD1**

Il y en a qui se sont engagés dans le PADN parce qu'ils croyaient en sa crédibilité. Il y a ceux aussi qui attendaient de vérifier sa crédibilité avant de s'embarquer. Ces derniers craignaient que Nutrinor fasse des plans d'action concernant le PADN et qu'après il n'y ait pas de suivi, que cela soit juste un projet qui dorme dans le tiroir pendant des années, ou que les adhérents soient laissés à eux-mêmes sans accompagnement. Donc, ces producteurs agricoles attendaient de voir comment le PADN allait évoluer.

> *Il y'en a certains autres qui disent qu'ils allaient attendre de voir que quel sens ça allait prendre, parce que la peur des producteurs, c'était qu'on fasse des plans d'action et tout ça, mais qu'après ça, il n'y a pas suivi, puis que ça dorme dans le tiroir pendant des années, fait qu'ils voulaient voir un peu aussi comment est-ce que Nutrinor allait se débrouiller là-dedans.* **EP2**

Le fait que tous les membres du conseil d'administration aient adhéré au PADN, a été un facteur important pour l'engagement de certains membres. Ils sont des ambassadeurs chargés pour mission de faire une bonne presse du PADN.

> *Dans les facteurs d'engagement qu'on a parlé tout à l'heure aussi, j'ai oublié de dire, mais c'est hyper important l'engagement du Conseil d'administration. Chaque producteur qui est autour de la table comme administrateur est adhérent au PADN.* **EP1**

À noter que, parmi ceux qui n'adhèrent pas au PADN, il y a ceux qui, dans le fond, n'ont pas les valeurs coopératives et que les projets que porte leur coopérative, dont le PADN, ne les intéressent guère. Il y a aussi ceux qui aiment la coopération, mais qui sont moins intéressés par les projets s'inscrivant dans le DD.

> *Il y a beaucoup des membres qui font partie de Nutrinor alors qu'ils ne sont pas très porteurs d'une des valeurs coopératives, et l'autre chose, on peut être coopérateur, on peut aimer la coopération sans pour autant vouloir être très actif au niveau du développement durable.* **PA1**

Pour terminer avec l'engagement des membres de Nutrinor, les participants soulignent que les membres engagés dans les projets de Nutrinor, à l'exemple du PADN, sont généralement ceux qui s'impliquent économiquement et dans la gouvernance de la coopérative. Ils sont mobilisés au niveau des assemblées générales, des tournées des membres, dans les activités associatives et font plus affaire avec Nutrinor.

> *Si on prend les adhérents au PADN, je n'ai pas le nombre exact, c'est sûr que ce noyau, ce sont des gens qui s'impliquent dans le développement durable, habituellement ce sont des gens qui achètent un peu de la majorité de leurs intrants chez Nutrinor, on les voit toujours à nos assemblées ou aux tournées des membres, c'est le noyau qui est plus mobilisé dans la gouvernance. Ce sont des membres qui sont très actifs dans la vie de la coopérative, qui sont dans le PADN.* **CA1**

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a servi à présenter les pensées des participants, ainsi que ce qui ressort de la documentation, en ce qui concerne les difficultés rencontrées par Nutrinor. Aussi, il a permis de répondre aux questions : pourquoi les producteurs agricoles de la région adhèrent-ils à la coopérative et à son PADN ? Comment se caractérise leur engagement ? Quels sont les facteurs qui influencent cet engagement ?

L'analyse des données montre que Nutrinor fait face à plusieurs difficultés, dont certaines sont communes à ce que la plupart des coopératives agricoles rencontrent et d'autres qui lui sont spécifiques. Quant aux motifs d'adhésion, ils sont plusieurs et divergents d'un producteur agricole à l'autre. Adhérer à Nutrinor offre divers avantages, d'autant plus qu'étant dans une région éloignée comme le SLSJ, mieux vaut être membre de celle-ci que de ne pas l'être. L'engagement des membres envers Nutrinor est caractérisé par leur engagement économique et leur engagement dans la gouvernance. Plusieurs facteurs jouent sur le niveau d'engagement des producteurs agricoles envers cette dernière et ses projets (le PADN). Plus précisément, le

niveau d’engagement de chacun des producteurs agricoles étant fonction d’un ou de la combinaison de plusieurs facteurs.

CHAPITRE 6

DISCUSSION DES RÉSULTATS : NUTRINOR ET DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Les deux précédents chapitres des résultats nous ont permis d'analyser la contribution de Nutrinor au développement durable du SLSJ sous différents aspects, au regard des points de vue des participants à l'étude et de la documentation. Dans ce chapitre, nous allons apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche, en nous basant sur les résultats de l'analyse des données. Ces résultats seront discutés aussi par rapport à quelques concepts en lien avec notre objet d'étude.

En rappel, nos questions de recherche se présentent comme suit :

- Comment les principes coopératifs s'arriment avec les principes du développement durable pour faire de la coopérative agricole un acteur important au développement socio-économique et environnemental de son territoire ?
- Par son ancrage territorial, de quelle façon la coopérative agricole concourt au développement durable de son territoire ?
- Quels sont les motifs d'adhésion et d'engagement des producteurs agricoles membres à une coopérative ?

En premier lieu, nous présenterons donc des éléments de définition du DD du SLSJ selon les participants et des généralités faisant de Nutrinor une actrice de ce DD. En deuxième lieu, afin de répondre à la première question de recherche, nous aborderons une section portant sur Nutrinor, une coopérative aux valeurs de développement durable de son territoire. En vue de répondre à la deuxième question, la troisième section de ce chapitre sera consacrée à Nutrinor, une entreprise ancrée dans son territoire. La quatrième section va permettre d'énumérer quelques difficultés entravant le bon fonctionnement de Nutrinor. Les trois avant-dernières sections de ce chapitre (Motifs d'adhésion, Engagement des membres envers Nutrinor, Engagement dans le PADN) serviront à répondre à notre troisième question de recherche. Pour terminer, dans la dernière section que nous appellerons Nutrinor et développement territorial, nos réflexions vont porter sur Nutrinor par

rapport à la valorisation des ressources territoriales (régionales), ainsi qu'au regard de sa participation à la production de biens & services et à la gouvernance territoriale.

6.1 Définition du DD au SLSJ et Nutrinor comme actrice

Déterminer la contribution de Nutrinor au DD du SLSJ nous revenait d'abord à définir ce que sous-entend le DD de la région. De façon générale, la définition du DD émergeant de cette recherche se rapporte à sa définition classique ressortant du *Rapport Avenir à tous* de 1987, c'est-à-dire un développement qui tient compte de l'équilibre entre l'économique, le social et l'environnement. S'agissant du DD du SLSJ, c'est un développement tenant compte de l'équilibre entre l'économique, le social et l'environnement, pour permettre aux générations futures de bien vivre de la région comme nous le faisons aujourd'hui. Cette définition s'aligne avec ceux qui considèrent le lien entre DD et territoire comme l'application des principes de durabilité à l'échelle locale et définissant donc le DD dans le territoire comme une déclinaison locale des principes du DD (Angeon et al., 2006). Alors que, ce qui ressorte du paragraphe suivant s'inscrit plus dans la logique de ceux considérant le DD dans le territoire en tant que la construction et l'articulation, par les acteurs locaux, de normes économiques, écologiques et éthiques d'après les mêmes auteurs (Angeon et al., 2006). Cela suppose l'engagement et la coordination des différents acteurs d'un territoire, à travers l'établissement de règles et autres institutions, facilitant l'évolution conjointe des systèmes économiques, sociaux et écologiques.

Les entreprises de la région (tous types et grandeurs confondus) sont vues comme des actrices du DD du SLSJ. De ce fait, le DD de la région implique en partie la responsabilité sociale de ses entreprises. La RSE se définissant comme la préoccupation et la mise en œuvre de moyens concrets pour avoir des impacts plus positifs au niveau de ses actions et ses décisions sur le plan environnemental, économique et social. Cette définition s'ajoute aux différentes définitions déjà existant de la RSE, mais il manque l'aspect intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par l'entreprise qui se retrouve dans la plupart des définitions de la RSE selon ce que souligne Allen (2021).

Pour les entreprises agricoles, la RSE suppose dans leurs décisions d'affaires, entre autres, de ne pas abuser de l'environnement et des ressources naturelles, de ne pas utiliser trop de pesticides pour ne pas détruire la faune et la flore, d'adopter des pratiques permettant de garder les terres en santé, d'être entouré de gens

heureux, de s'occuper du bien-être des employés et de soi-même (producteurs agricoles), de bien nourrir la population, de s'assurer de la beauté du territoire. En gros, une entreprise agricole dans une démarche DD n'est pas obligée d'être en agriculture biologique. Elle doit seulement être soucieuse de l'environnement et du social dans ses décisions d'affaires, et pas juste chercher à garantir une rentabilité économique. Cela va lui permettre d'être pérenne et durable. Toutefois, pour cette démarche de DD (la RSE), elle a besoin d'accompagnement. Ici en région, les entreprises agricoles d'un peu partout sur le territoire peuvent compter sur l'accompagnement de Nutrinor coopérative, qui elle-même possède une démarche DD.

6.1.1 Démarche DD et accompagnement des entreprises agricoles dans leur démarche DD

Nutrinor contribue donc au DD de la région à travers sa démarche DD et par son accompagnement des entreprises agricoles membres. Notons d'ailleurs que sa démarche DD implique en partie l'accompagnement de ses membres dans un cheminement de durabilité. Dans le cadre de sa démarche DD mise en œuvre depuis 2009, Nutrinor s'est dotée pour mission « Unir nos forces à celle de la terre pour accroître de façon durable la richesse collective », impliquant pour elle d'exploiter de façon durable et optimale les ressources disponibles sur le territoire du SLSJ, afin de créer de la richesse. La création de richesse fait allusion entre autres à la réalisation d'investissements dans plusieurs domaines, tels que l'agriculture, l'agroalimentaire, l'énergie, commerce de détail, la création d'emplois de qualité un peu partout sur le territoire régional. Les investissements pour une diversification basée sur des secteurs d'activités connexes (Valiorgue et al., 2022), sont avant tout au profit de ses membres et à son développement, mais profitent quand même à toute la communauté. L'engagement des coopératives dans le DD ne pouvant se limiter seulement à une modification de leurs règles, ou encore se reposer sur la convergence de certains valeurs et principes coopératifs avec ceux du DD, mais devrait être démontré par des actions concrètes, évaluables par des indicateurs d'engagement et d'impact, dans les domaines économique, social et environnemental (Chiffoleau et al., 2008 ; Touzard, 2010). De manière concrète, les actions de Nutrinor en matière de développement durable et de responsabilité sociale touchent tous les domaines dans lesquels elle s'investit, même si l'agriculture et l'agroalimentaire restent les secteurs les plus concernés. Parmi ses actions, on compte : la promotion et le développement de produits durables et nordiques (comme le lait biologique et nordique) ; le développement d'emballages carboneutres afin de répondre aux besoins des consommateurs responsables ; la mise en place de mesures pour assurer la

traçabilité des produits, notamment le lait ; la gestion des déchets et des matières résiduelles fertilisantes ; ainsi que la réalisation de bilans GES dans certaines de ses installations. Spécifiquement concernant l'agriculture, ses actions concrètes sont entre autres la création de 2 centres de grains biologiques, la production de volailles sans antibiotiques, la création de pondoirs de poules en liberté, le déploiement du Pacte Agricole Durable Nutrinor (PADN) pour accompagner les producteurs agricoles dans l'adoption de pratiques agricoles durables.

Avec le PADN lancé en 2020, Nutrinor ambitionne de faire de la région un leader en matière d'agriculture durable, en accompagnant ses membres dans une démarche de durabilité sur leurs entreprises agricoles, leur permettant de développer une agriculture dont les produits et services garantissent une rentabilité, une équité sociale et économique, ainsi qu'une santé environnementale. Effectivement, grâce au pacte, plusieurs producteurs agricoles membres ont pu avancer dans l'adoption de pratiques agricoles durables. Notons que le succès du pacte réside au fait qu'il soit flexible, en amélioration continue et respectant le rythme d'avancement de chaque producteur agricole dans sa démarche de durabilité. Aussi, il s'est reposé sur une assez bonne communication et des ressources pour accompagner chaque producteur agricole

Cependant, après avoir pris connaissance de ce qu'implique la démarche DD de Nutrinor, nous pouvons dire, à l'instar de ce que mentionne Cholette (2013) à propos du DD des coopératives traditionnelles[40], que sa démarche prend plus la forme d'un ajustement apporter à un système à dominance économique. Elle est plus dans une logique de durabilité faible. Autrement dit, elle adopte une approche économiciste du DD, mettant les finalités économiques au-dessus de celles environnementales et sociales. Sa version du DD, loin d'entraîner des changements majeurs dans sa philosophie de gestion, n'incarne vraiment pas une nouvelle façon de voir le développement, mais constitue une manière de panser les plaies d'un développement axé plus sur l'économique. Il serait d'ailleurs difficile pour elle d'avoir une démarche DD s'inscrivant dans une logique de soutenabilité forte, compte tenu de son intégration dans le système économique dominant, dont le mot d'ordre est la compétitivité et la rentabilité. Contrairement aux coopératives émergentes qui se sont constituées dans un contexte de DD, cherchant donc à l'intégrer dès leur fondation, les coopératives traditionnelles (comme

[40] Les coopératives traditionnelles (matures) se caractérisent par leur vieillesse datant d'avant 1980 et par leur grande taille à la suite des processus de fédération, d'acquisition ou de fusion au fil du temps (Cholette, 2013).

Nutrinor), quant à elles, aurait plus tendance à l'intégrer en cours de route dans leurs modèles d'affaires existants.

L'analyse de la démarche DD de Nutrinor au regard de la typologie des représentations sociales du DD par Riffon (2016), montre que les approches économiciste, humaniste, territoriale et politique, ainsi que les stratégies semi-ascendante, volontaire, participative, endogène/exogène, conviendrait mieux pour explique le cadre de conception et de mise en œuvre de cette démarche. Le fait qu'elle soit une coopérative favorise logiquement une approche humaniste et territoriale de la mise en œuvre du changement, de même qu'une prise de décision de façon ascendante et participative.

Le tableau 10 offre un aperçu de l'analyse de la démarche DD de Nutrinor coopérative au regard de la typologie des représentations sociales du DD de Riffon (2016)

Tableau 10: Analyse de la démarche DD de Nutrinor au regard de la typologie des représentations sociales du DD de Riffon (2016)

Approches	**Stratégies**	**Outils**
Économiciste : L'intégration des considérations sociales et environnementales dans Nutrinor est faite en utilisant des outils plus économiques ou du marché. Cela corrobore avec le fait que sa démarche DD s'inscrit dans une logique de durabilité faible. Mais, elle fait quand même recours à certains outils environnementaux comme les bilans GES, la compensation de ses émissions de carbone, la gestion des matières résiduelles **Humaniste** : Le virage DD de Nutrinor a été certainement réfléchis par les membres, les membres de la gouvernance, les employés, dans le but de mieux soutenir ses membres, ainsi que des causes et des organismes de la communauté, pour l'amélioration de la qualité de vie au SLSJ. Même si ce virage DD peut être vu aussi comme un facteur concurrentiel **Territorial** : La démarche DD de Nutrinor en principe est adaptée aux besoins de ses nombreux membres venant tous du SLSJ et aux enjeux de DD du SLSJ.	**Semi-ascendante** : La démarche DD de Nutrinor émane en partie de ses membres, mais aussi des membres de sa gouvernance (comité de direction et conseil d'administration) **Volontaire** : La démarche DD de Nutrinor a été initiée et conçue à l'interne en fonction de ses références, de son mode de fonctionnement et de ses priorités. **Participative** : La démarche DD de Nutrinor a été définie, conçue et réalisée en impliquant le plus grand nombre de parties prenantes possible (membres, membres de la gouvernance, employés). Même si cela est parfois comme un frein à l'avancement des projets de la coopérative. Les prises de décisions sont difficiles à cause	PADN (outil de diagnostic IDEA) Transformation et mise en marché de produits alimentaires durables Investissements et création d'emploi Bilan GES, gestion des matières résiduelles, compensation des émissions de carbone etc.) Engagements dans la communauté pour répondre à des enjeux de DD (Dons, commandites, partenariats

Politique : La démarche DD de Nutrinor est intégrée dans ses valeurs, ses outils et sa philosophie de gestion	des nombreuses personnes à consulter et à obtenir leur approbation **Endogène/Exogène:** Dans le cadre de la mise en place et l'opérationnalisation de sa démarche DD, Nutrinor mise avant tout sur ses propres ressources humaines, financières, matérielles. Mais, elle mobilise aussi des ressources externes comme en témoigne ses collaborations avec des organismes dans la région et en dehors, ainsi que le soutien financier du gouvernement québécois dans le cadre de son PADN	

Source : Auteure

6.1.2 Collaborations avec d'autres organismes et engagements dans la communauté pour répondre à des enjeux de DD

Par ses collaborations avec des acteurs ou organismes de la filière agroalimentaire de la région, Nutrinor est porteuse de développement durable au SLSJ. De façon générale, Nutrinor collabore avec d'autres organismes de la région et en dehors pour répondre à des enjeux de DD en son interne, tout comme dans la communauté. Nous y reviendrons plus tard avec plus de détails concernant les acteurs de collaboration et les enjeux de DD.

À travers ses engagements dans la communauté, Nutrinor est actrice du DD dans la région. Sa politique de dons et commandites, qui guide son engagement dans la communauté, vise à répondre à des enjeux de DD regroupés en trois créneaux, soit : créneau 1 : éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable; créneau 2 : permettre de vivre en bonne santé et veiller au bien-être avec une préoccupation prioritaire pour la santé mentale; créneau 3 : lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions, préserver et restaurer les écosystèmes terrestres en veillant à les exploiter de façon durable. Comme mentionné ci-dessus concernant les collaborations avec d'autres partenaires, ses

engagements dans la communauté se font le plus souvent en partenariat avec des organismes de la région. Plus de détails concernant les engagements dans la communauté dans les pages suivantes.

6.1.3 Pérennité, taille, diversité et étendue de ses activités

La coopérative Nutrinor, via ses fondateurs, existe depuis 1949. Grâce à des stratégies de développement en interne et en externe, comme en témoigne son histoire, la coopérative a pu survivre pendant tant d'années. Ses stratégies sont entre autres des investissements pour des fusions & acquisitions d'entreprises régionales, des investissements pour la modernisation des équipements de production et de transformation dans le but d'améliorer la productivité, pour l'agrandissement de ses installations, pour l'ouverture de plus en plus de points d'affaires, des stratégies marketing, ainsi que des investissements dans le DD, etc. Aussi, ses stratégies résultent par moment par des aventures dans des secteurs comme l'éolien, ainsi que par des fermetures de certains de ses points d'affaires ou des délaissements de certains secteurs d'activités (ex. : l'abattage de bœuf, de volaille, la maternité porcine, la Cuisine Rochette, Traita-Sol), parce qu'elles ne sont plus rentables. Mais par-dessus tout, notons que cette pérennité est le fruit de la fidélité et de l'engagement de ses membres. Un engagement, du moins de certains membres, que Nutrinor a su conserver à travers le temps grâce à des services offerts, des stratégies de communication et des activités pour garder la proximité, son écoute pour répondre au mieux à leurs besoins.

Nutrinor est une grande coopérative d'une part par le nombre de ses membres. Elle regroupe presque tous les producteurs agricoles de la région. Grâce aux différents services (services de vente en commun, services au niveau des intrants agricoles, etc.) qu'elle offre à ses membres, Nutrinor aide donc plusieurs personnes (les producteurs agricoles et leurs familles) de la région à pouvoir vivre décemment de leurs revenus agricoles, et cela même de façon durable grâce au PADN. D'autre part, la grandeur de Nutrinor, qui se mesure à travers l'ampleur, la diversité et l'étendue de ses opérations sur le territoire régional, lui permet de mieux répondre aux besoins de ses membres, mais pas seulement. À travers ses opérations, elle valorise les ressources régionales et fait travailler des gens d'ici. Les profits générés grâce à ses opérations lui permettent de s'engager dans la communauté (investissements, dons, commandites).

Toutefois, l'agrandissement de sa taille, est-ce pour des raisons de concurrence, pour garder le monopole ? Pour revenir sur ses stratégies de fusion avec d'autres coopératives agricoles de la région, cela lui a permis de devenir en quelque sorte un monopole de fait par la force du collectif, puisqu'elle regroupe presque tous les producteurs agricoles de la région. Elle n'a pas à s'inquiéter d'une concurrence sérieuse de la part d'une autre coopérative agricole de la région, en ce qui concerne l'achat, la transformation, la mise en marché et l'offre d'intrants agricoles pour certains produits agricoles comme le lait. Cela s'aligne donc en partie avec ce que Filippi et al. (2008c) et Barraud-Didier et Henninger (2009) mentionnaient à propos des coopératives agricoles qui se lanceraient dans des fusions-acquisitions en vue d'atteindre une taille critique en vue d'être capables de développer un pouvoir de marché. Ceci pouvant conduire la coopérative à se retrouver dans une situation proche du monopole. Toutefois, Nutrinor fait toujours face à la concurrence d'autres types d'entreprises régionales et non-régionales.

La remarque à faire est que presque tout ce qui fait de Nutrinor une actrice du DD dans la région se retrouve parmi ses facteurs d'ancrage territorial. Pour cela, plus de détails concernant ces points seront donnés dans la section ancrage territoriale.

6.2 Nutrinor, une coopérative aux valeurs de développement durable de son territoire

Même si nous ne pouvons pas évaluer avec certitude l'ampleur de la contribution de Nutrinor au DD de la région, les données montrent qu'elle y contribue de différentes manières. La question est maintenant de savoir si le fait qu'elle soit une coopérative constitue un atout à cette contribution. Déjà, régie par le principe de l'impartageabilité des excédents entre les membres, Nutrinor coopérative distribue les profits générés par ses opérations. Une partie est distribuée aux membres sous forme de ristournes en fonction du volume de leurs faire affaire avec la coopérative. Une autre partie sert au financement de son développement, afin de mieux répondre aux besoins de ses membres. Enfin, une dernière partie sert à financer des projets et des organismes dans la communauté traitant d'enjeux de DD. Pour information, en 2024, Nutrinor a engrangé un excédent net d'impôt de 8,630 millions $ (Nutrinor coopérative, 2024a). À l'instar de ce que mentionne Cariou et al. (2006), Nutrinor est donc source de plus-value en termes d'investissement en capital sociétal. Elle contribue au renforcement et à l'accumulation d'un patrimoine collectif durable et localisé au SLSJ. Elle permet une solidarité intergénérationnelle au profit des générations futures du SLSJ sous forme d'actifs productifs localisés

dans la région et qu'ils n'auront pas à financer. Elle a ainsi un engagement à long terme dans la région, contribuant ainsi à la vitalité économique et le développement durable du SLSJ.

Nutrinor étant une coopérative, elle est centrée sur l'humain et le social, en plus du gain financier. Pour cela, elle pose des actions permettant d'assurer la pérennité des entreprises de ses membres, la prospérité des ressources régionales pour l'avenir et la satisfaction de la population. Comme le soulignent Draperi, Touzard (2003), Benos et al. (2016), Marcis et al. (2019) à propos des coopératives, Nutrinor, étant une coopérative, recherche donc le bien-être de ses membres et celui de la communauté du SLSJ, la gestion à long terme des ressources locales conditionnant ses activités et celles de ses adhérents, d'autant plus à travers sa démarche DD.

Les relations de proximité avec les membres existant dans la formule coopérative, fait que Nutrinor contribue mieux au DD de la région. Cette proximité et le fait que les membres propriétaires ont un pouvoir décisionnel grâce à l'administration démocratique, font qu'elle doit les consulter et chercher leur approbation dans les prises de décisions et l'élaboration des politiques. Cela fait qu'elle a des politiques (ou projets) robustes et en accord avec les besoins de ses membres. C'est le cas par exemple avec sa démarche DD pour laquelle elle a dû consulter et chercher l'approbation de ses membres. En principe, cette démarche est donc en accord avec les besoins de ses membres qui sont dispersées partout dans la région, suscitant donc leur engagement. Pourtant, le constat est tout autre. L'engagement de Nutrinor pour le développement durable n'a pas été un facteur de motivation pour certains membres, car ses projets ne sont pas assez inclusifs pour tous. De ce fait, sa démarche DD satisfait plus les besoins de certains types de producteurs agricoles membres que d'autres.

Toujours en ce qui concerne la contribution de Nutrinor au DD de la région par rapport à son identité coopérative, étant donné qu'elle est une coopérative, pour la mise en place de sa démarche DD, elle a dû consulter plusieurs personnes. Cela lui a pris beaucoup de temps, mais fait qu'elle a une démarche de durabilité robuste et fonctionnelle. En ce sens, c'est plus difficile pour elle de prendre des raccourcis en matière de DD et de faire de l'écoblanchiment. Toutefois, Boiral et al. (2025) soulignent qu'au risque d'être accusé d'écoblanchiment dans certaines pratiques, la communication en DD des entreprises de l'agroalimentaire devrait se concentrer sur des aspects spécifiques, démontrables et mesurables, plutôt que de s'appuyer sur des affirmations vagues et discutables concernant le caractère prétendument écologique, naturel, écoresponsable,

neutre en carbone ou durable de produits. Dans la même perspective, certaines des communications de Nutrinor en matière de DD se basent sur des actions concrètes et démontrables, comme énuméré plus haut (confère 6.1.1).

L'ouverture et l'inclusion (adhésion libre et volontaire) sur lesquelles reposent les coopératives font que, grâce à Nutrinor, divers types de producteurs agricoles (végétal, animal, conventionnel, biologique, ferme de petite taille, grande taille, homme, femme, jeune, vieux) de la région ont pu se regrouper pour porter des projets collectifs de DD répondant au mieux à leurs besoins et ceux de la population du SLSJ. À ce propos, Benos et al. (2016), ainsi que Marcis et al. (2019) mentionnent que les coopératives agricoles sont source de développement durable parce qu'elles sont formées d'une communauté de producteurs agricoles d'un territoire donné qui se réunissent dans la démocratie et la collaboration pour se développer de manière équitable et garantir le bien-être social de la communauté. En plus, le fait que Nutrinor respecte le principe d'adhésion volontaire et ouverte à tous lui permet de s'aligner avec le DD sur la non-discrimination des personnes.

Toutefois, notons que le statut coopératif de Nutrinor ne lui permet pas nécessairement de mieux contribuer au DD de la région. Cela rejoint ce qui est dit autrement par Touzard (2010) ; Corrine et Lionel (2022) à propos des principes coopératifs qui seraient insuffisants pour l'intégration de tous les principes du DD. La forme coopérative constitue un cadre possible pouvant inciter les producteurs agricoles à mettre en œuvre individuellement et collectivement des actions a priori favorables au développement durable, mais le seul statut coopératif n'est pas suffisant (Touzard et Vandame, 2009). La simple nature des coopératives ne leur permet d'être plus responsables en matière de DD, mais le résultat de pratiques conscientes (Kessari et al., 2013). Il y a des coopératives qui n'ont pas de succès en DD, tout comme il y a d'autres types d'entreprises qui en ont du succès. Peu importe le type d'entreprise, on peut décider d'intégrer le DD dans ses valeurs, sa vision et sa mission. La forme coopérative peut d'ailleurs être un désavantage (Touzard, 2010), en ce sens que se lancer dans le DD nécessite d'obtenir d'abord l'approbation de plusieurs personnes. Dans le même sens, Nutrinor étant une grande coopérative agricole composée de plusieurs membres hétérogènes, à l'instar de ce mentionnent Barraud-Didier et al. (2014) ; Guillotte et al. (2019), la prise de décision collective en matière de virage DD pourrait de surcroît même entrainer des coûts importants et avoir un impact négatif sur sa performance. En somme, Nutrinor est donc une actrice importante du DD au SLSJ, non seulement parce qu'elle

est une coopérative, mais par-dessus tout parce qu'elle est une coopérative qui a su intégrer le DD dans ses valeurs et dans sa philosophie de gestion.

Grâce à sa démarche DD, Nutrinor a pu surmonter l'exclusivisme des non-membres qui régit les coopératives, en nouant des partenariats avec des acteurs externes, en s'intéressant encore plus au bien-être de la population du SLSJ par la réponse à des enjeux de société, aussi en étant dans d'autres secteurs (Énergie, commerce de détails) qui rendent services à toute la population, pas uniquement aux membres. Elle s'implique plus dans le territoire du SLSJ. Aussi, les principes coopératifs sont avant tout construits au regard d'enjeux de développement économique et social (Touzard, 2010), mais Nutrinor est arrivée à intégrer des aspects en lien avec l'environnement à travers sa démarche. Toutefois, étant donné que la question environnementale permet aux entreprises de bénéficier d'une panoplie d'opportunité, pourrait-on dire que la démarche DD de Nutrinor soit pour des raisons de compétitivité ?

Nous avons pu constater que Nutrinor a intégré une démarche DD dans sa philosophie de gestion par la volonté de ses membres. Étant des producteurs agricoles, ils sont en lien avec la nature et exploitent pour la plupart des fermes familiales. Ils sont donc soucieux de la durabilité de leurs fermes et de la coopérative qui les soutient. Aussi, d'une certaine manière, cette démarche provient de l'esprit visionnaire de la direction générale, qui est conscient que l'avenir de la coopérative dépend de son positionnement par rapport au DD. En d'autres mots, elle résulte de la capacité de la direction générale en tant que gestionnaire de prévoir les enjeux au niveau social, environnemental et économique, puis de mettre la carte du DD de l'avant. Cependant, au sein des coopératives observant une faible implication des membres, l'influence du couple conseil d'administration/direction générale dans les prises de décisions s'en trouve renforcée (Hébert et Twahirwa, 2019). Au regard donc du peu de membres qui sont impliqués dans leur coopérative, de façon spécifique dans les prises de décisions concernant celle-ci, il se peut que la démarche initiale de DD de Nutrinor s'apparente plus à une résolution du CA et/ou du conseil de gestion. Également, vu la prédominance de certains types de producteurs agricoles (producteurs laitiers, de grandes cultures), il est possible que la démarche DD de la coopérative soit teintée par les intérêts des membres de certaines filières, et par conséquent moins représentative de la diversité des voix et des intérêts. Cela validerait également ce que disent Barraud-Didier et al. (2014) ; Höhler et Kühl (2018) ; Guillotte et al. (2019) au fait que dans les grandes coopératives aux

membres hétérogènes, il peut y arriver que certains producteurs agricoles membres s'associent pour influencer les décisions en faveur de leurs propres intérêts, entraînant ainsi une influence et un contrôle de celle-ci par quelques membres. De façon générale, le virage DD de la coopérative en 2009 provient d'une prise de conscience au sein de Nutrinor concernant le fait qu'elle a pendant longtemps misé seulement sur l'aspect économique et la nécessité d'intégrer les aspects sociaux et environnementaux dans sa philosophie de gestion. À l'époque où nous sommes, très peu d'entreprises avec une base d'affaires purement économique peuvent espérer perdurer. Toutes les entreprises d'avenir doivent se soucier de l'environnement et du DD. Se positionner dans le DD lui permet de se distinguer, de trouver des partenaires d'affaires, de la clientèle, et aussi d'éviter les pressions sociales de son milieu. Œuvrant principalement dans l'industrie laitière où il est difficile de se différencier, elle a vu le DD comme une bonne façon de faire la différence. En d'autres termes, dans un marché laitier très concurrentiel, Nutrinor a vu le DD comme facteur de différenciation de ses produits sur le marché par rapport à ceux de ses compétiteurs (Agropur, Lactalis, etc.). Cela rejoint ce que dit Corrine et Lionel (2022), à propos d'Agropur qui justifie son engagement dans le DD en partie par la volatilité et la compétitivité caractérisant le secteur laitier.

De nos jours, de plus en plus de distributeurs sont regardants en matière de durabilité dans la production des produits. Ils sont regardants parce que de plus en plus de consommateurs souhaitent consommer des produits durables. Pour tout dire, étant donc une entreprise en affaires dans les produits de consommation, comme le lait, les viandes, les poules, les œufs, le pain, etc., il était important pour Nutrinor de prendre ce coup d'avance pour répondre à la demande de consommation de produits durables par la population. En ce sens, et comme l'avait souligné Lafleur et Akitani, (2021), le virage DD de Nutrinor est, du moins en partie, pour des raisons stratégiques, pour avoir une bonne image, une bonne presse et pour se démarquer des autres joueurs dans l'agroalimentaire.

Rappelons que Nutrinor, par le biais de ses membres producteurs agricoles, est une coopérative qui travaille avec le vivant de la terre, le vivant animal, qui sont vulnérables aux changements climatiques et autres évènements climatiques et aux mutations économiques. L'agriculture, une activité qui touche à l'environnement et pouvant être victime des aléas environnementaux, est le gagne-pain de ses membres propriétaires. En parallèle, plusieurs des pratiques culturales ont des impacts négatifs sur l'environnement. De

ces faits, les producteurs agricoles sont souvent les premiers à être pointés du doigt comme étant des grands pollueurs et causant beaucoup d'impacts environnementaux. Nutrinor, en tant que coopérative appartenant à des producteurs agricoles, qui sont les premiers acteurs dont les activités dépendent fortement de l'environnement, et qui peuvent en même temps causer du tort à celui-ci, n'avait pas le choix que d'intégrer dans son fonctionnement le volet environnemental, en plus des volets social et économique. La démarche DD provient donc d'autre part d'une prise en compte des impacts environnementaux de l'agriculture, puis une réflexion de comment aider les producteurs agricoles à s'améliorer et adopter des pratiques culturales qui respectent au mieux l'environnement et qui permettent à leurs fermes d'être bénéfique dans le temps. La mise en place en 2020 du PADN, opérationnalise dans sa démarche DD cette volonté de Nutrinor d'aider ses membres dans l'adoption de pratiques agricoles durables, en plus de mettre à leur disposition depuis 2016 deux centres de grains biologiques pour l'achat, l'entreposage, le traitement, le transport et la commercialisation des grains.

Ajoutons qu'elle a pris un virage DD dans le but de mieux soutenir des causes et des organismes de la communauté qui répondent à des enjeux de DD selon les 3 créneaux mentionnés ci-dessus. Cela rejoint les résultats trouvés par Corrine et Lionel (2022) sur les justifications de démarche DD des coopératives, qui mettent entre autres en lumière la réaffirmation de leur identité coopérative et leur engagement communautaire. Aussi, ce virage était pour une question de valeurs et de garder le leadership. Parmi les valeurs de Nutrinor, il y a la responsabilisation qui touche directement au DD. C'était donc comme une obligation pour elle d'être à l'avant-garde du DD, puis de garder le leadership à ce niveau. Aussi, provenant d'une région où les habitants n'attendent pas qu'on leur dise quoi faire, mais aiment se prendre en main eux-mêmes pour être à l'avant-garde, Nutrinor, étant la propriété de producteurs agricoles de la région, a voulu être avant-gardiste en matière d'agriculture durable et de DD.

Au regard de tout cela et à l'instar de ce que mentionne Cholette (2013), Nutrinor a pris un virage DD, parce qu'en quelque sorte, son environnement externe lui en impose en termes d'image, de concurrence, de pression faite à ses membres producteurs agricoles pour l'adoption de pratiques agricoles durables. Aussi, parce que ses valeurs lui rappellent l'impératif d'orienter ses démarches dans le long terme et pour mieux

répondre à des enjeux dans la communauté. Le DD lui permet de modifier ses pratiques de gestion pour servir à une croissance rentable et durable, ainsi qu'à une image verte.

6.3 Nutrinor, une entreprise ancrée dans son territoire

En plus de chercher à savoir si la forme coopérative constitue un atout pour Nutrinor dans sa contribution au DD du SLSJ, nous avons cherché à analyser cette contribution du point de vue de l'ancrage territorial des entreprises. L'analyse des résultats révèle qu'elle contribue au DD de la région, parce qu'elle présente un fort ancrage territorial. Nous trouvons que cet ancrage territorial pouvant être appréhendé à travers plusieurs facteurs.

6.3.1 Facteurs d'ancrage territorial

6.3.1.1 Étendue régionale des membres, des activités, des emplois, des investissements et des partenariats de Nutrinor

Dans le même sens que Fillipi et al. (2008a ; 2008b) qui recensent la localisation des membres, des activités et services de la coopérative parmi les facteurs d'ancrage territorial de cette dernière, l'ancrage territorial de Nutrinor se caractérise par l'étendue régionale de ses membres, ses activités et ses investissements. Aussi, au fait qu'elle soit une entreprise basée dans la région, avec son siège social et ses membres venant tous ici et que la grande majorité de ses activités et emplois créés sont dans la région. Les 1000 et quelques membres propriétaires de Nutrinor (en 2024) viennent tous et partout dans la région, favorisant ainsi des prises de décision au niveau local. Ses investissements et ses activités sont sur tout le territoire régional. Les investissements pour le développement en interne, ainsi que pour les rachats ou les acquisitions de marques régionales, permettent de renforcer son activité économique sur le territoire du SLSJ, de mieux soutenir ses membres et de maintenir l'activité économique régionale.

D'après, Cariou et al. (2006) et Torre (2022), l'ancrage territorial des coopératives peut être analysé aussi à partir du nombre et de la localisation des emplois créés. Nous avons remarqué que les presque 1000 emplois créés en 2024 à travers ses activités (Agroalimentaire 420, Agriculture 61, Énergie 81, Commerces de détail 371, Corporatif 49) sont à plus de 90% au SLSJ. De plus, elle ne fait pas que créer des emplois en

nombre, mais fait en sorte d'assurer la qualité de vie au travail, de même que la santé physique et psychologique des employés (formation en prévention du suicide, des actions pour lutter contre la sédentarité au travail, service d'offre alimentaire, service de télémédecine). Elle leur offre aussi des formations continues pour le perfectionnement et la préparation de la relève employés (LAB Nutrinor, le programme Camp des leaders émergents, formation en agriculture durable des agronomes).

L'ancrage territorial de Nutrinor est évalué également par ses partenariats avec d'autres organismes régionaux (Pierre et Bioteau, 2017) dans le cadre de ses activités et pour répondre à certains enjeux auxquels elle fait face. Dans sa démarche DD, Nutrinor se fait accompagner depuis 2009 par le CQDD. Agrinova, le Centre collégial de transfert de technologie en agriculture au collège d'Alma est souvent sollicité par la coopérative. Elle collabore depuis 2022 avec CODERR pour une meilleure gestion de ses matières résiduelles dans ses installations. Il en est de même pour la compensation des émissions de GES et la réalisation de bilans carbone, dont elle collabore Carbone Boréal de l'UQAC et Solutions Will. Pour l'essentiel, Nutrinor privilégie les collaborations avec des partenaires qui sont proches, privilégiant ainsi l'approvisionnement et l'achat local, ainsi que la vente de produits et l'offre de services à des entreprises de la région.

La proximité de Nutrinor avec ses membres peut être considérée comme un indicateur de son ancrage territorial. Cette proximité et ce sentiment d'appartenance qu'elle a sue créent à travers les assemblées générales, les tournées des membres faites par le président du conseil d'administration et les formations offertes aux membres. Tout cela lui permettant de rester connecté aux besoins et réalités de ses membres dans ses stratégies de développement.

L'ancrage territorial de Nutrinor peut être appréhendé sous deux angles. Outre de constituer un atout à sa contribution au DD, il lui permet de tirer avantage de son lien avec la région. À l'instar de ce que soulignent Filippi et al. (2008), l'identité régionale (l'ancrage territorial) de Nutrinor coopérative, constitue pour elle un avantage concurrentiel. Grâce à la nordicité de la région qui donne aux produits de Nutrinor leur caractéristique nordique, elle a pu se faire une place sur les marchés extérieurs pour vendre le surplus de ses produits non consommés sur le territoire du SLSJ. Autrement dit, le mot nordique est vendeur et Nutrinor a su saisir cela pour positionner ses produits dans les tablettes des grands centres, comme Montréal et Québec.

6.3.1.2 Engagements dans la communauté

L'ancrage territorial de Nutrinor peut être évalué à travers son soutien à la communauté, ainsi que par le biais de ses collaborations avec d'autres organismes dans le cadre de ses engagements sociaux, comme l'attestent (Pierre et Bioteau, 2017).

Déjà par le nombre de ses membres, qui ont chacun une famille, on peut dire que Nutrinor contribue à l'amélioration de la qualité de vie de plusieurs personnes dans la région à travers les ristournes (soit 2 625 000 $ de l'excédent net d'impôt de 2022-2023) et les services qu'elle leur rend. Dans le sens de Assens (2013), grâce à Nutrinor, les producteurs agricoles du SLSJ ont pu bénéficier d'effets de taille, sans avoir besoin de recourir à une fusion capitalistique, et sans quitter le territoire pour obtenir des avantages compétitifs dans la réduction des coûts.

Outre ses membres, de façon générale, la coopérative contribue à l'amélioration de la qualité de vie au SLSJ à travers ses engagements sociaux. Chaque année, Nutrinor offre son soutien à de nombreux évènements, projets et organismes qui participent à la vitalité et au bien-être de la population du SLSJ dans les trois créneaux d'intervention de la coopérative en matière de DD mentionnés ci-dessus. Ce soutien est sous forme d'actions bénévoles des employés, de dons, de commandites et de partenariats (en produits, services et argent). D'année en année, le nombre de projets et d'organismes bénéficiaires augmente ainsi que la valeur de ce soutien atteignant des centaines de milliers $ (de 267 000$ en 2019, la valeur des dons et commandites est passée à 440 000$ en 2024) (Nutrinor Coopérative 2019 ; Nutrinor Coopérative, 2026h). Notons que l'évolution de la valeur des dons et commandites n'est pas fonction de l'évolution des excédents. La coopérative a réalisé moins d'excédents en 2023 et 2024 par rapport à 2021 et 2022, mais dans l'ensemble la valeur de ses dons et commandites a augmenté. 2023 est l'année avec le moins d'excédents depuis 2019, mais avec la plus grande valeur en dons et commandites (Nutrinor Coopérative 2023c ; Nutrinor Coopérative, 2024a).

6.3.1.3 Autres partenariats et implications dans la région

Au-delà des divers partenariats mentionnés ci-dessus, Nutrinor est impliqué à l'UPA, à la Table Agroalimentaire du SLSJ, en siège sur leur conseil d'administration et en participant avec elles dans des projets

de développement régional et agroalimentaire. En exemple, elle est signataire avec l'UPA, de la Table Agroalimentaire du SLSJ et d'autres partenaires de l'entente sectorielle de développement du secteur agroalimentaire du SLSJ 2023-2025. Aussi, sur la période de 2020-2023, elle a collaboré avec le Groupe multiconseil agricole (GMA) du SLSJ, ainsi qu'avec d'autres partenaires, comme l'UPA, le MAPAQ, l'organisme de bassin versant (OBV) Lac-Saint-Jean, sur un projet de sensibilisation des producteurs de grandes cultures aux enjeux de l'utilisation des pesticides.

En dehors de son implication dans le domaine agroalimentaire, Nutrinor est membre d'Essor 02 et siège sur son conseil d'administration. Elle est également un membre représentant les entreprises au Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) du SLSJ.

Notons tout de même qu'en matière de partenariat, Nutrinor reste très orientée vers les acteurs, surtout économiques, et peu vers ceux en environnement et en communautaire, sauf pour leur donner des dons et des commandites.

6.3.1.4 Contribution à des systèmes alimentaires durables et territorialisés

L'ancrage territorial de Nutrinor peut être saisi à travers sa contribution à des SAD et SAT (Pierre et Bioteau, 2017; Fillipi et al., 2008a ; 2008b). En rappel, un SAD se définit comme « un réseau de collaboration territorial qui intègre la production, la transformation, la distribution et la consommation de produits alimentaires ainsi que la gestion des matières résiduelles, dans le but d'accroître la santé environnementale, économique et sociale de la collectivité » (Vivre en ville, 2015, p. 1). Il peut être analysé sous l'angle de la durabilité dans les pratiques agricoles, dans les canaux de mise en marché, dans les initiatives de gestion du gaspillage alimentaire, de maintien de la santé et de la sécurité alimentaire de la population, de maintien de la vitalité économique des territoires, de valorisation des savoirs et pratiques ancrées dans des terroirs et des cultures (Boulianne et al., 2019). Un SAT, quant à lui, est une initiative d'alimentation responsable et durable visant à valoriser les produits de proximité, à ancrer l'agriculture et le savoir-faire local dans le territoire, à réduire l'empreinte écologique de la production alimentaire, à préserver et créer des emplois locaux de qualité, à mettre au point des produits de niche et à protéger la diversité agricole et alimentaire (Chaire DDSA, 2016). En s'appuyant sur une gouvernance collaborative, le SAT regroupe « un ensemble interrelié d'acteurs et

d'activités de la production, transformation, distribution, consommation, ainsi que de la gestion et valorisation des matières résiduelles et du transport des aliments dans un territoire donné » (Forum SAT, 2025, P.1).

Sa contribution à des SAD et SAT s'aperçoit de plusieurs manières. Nutrinor essaie de s'impliquer dans l'approvisionnement alimentaire des institutions locales. Par exemple, depuis 2023, elle dessert en pain le CIUSSS du SLSJ dans les MRC Saguenay, Lac-Saint-Jean-Est, Domaine-du-Roy.

Nutrinor favorise l'occupation du territoire par des exploitations agricoles en santé, en plus de permettre de sauver plusieurs entreprises agroalimentaires de la région de la faillite, à travers ses acquisitions et investissements. Grâce à ses acquisitions et investissements dans le domaine de la transformation agroalimentaire, les produits agricoles de ses membres, le lait notamment (une grande partie) est transformé et valorisé en divers produits laitiers ici en région. Tout cela permet d'une part de garder une production et une transformation alimentaire locales, ainsi qu'une vitalité économique de la région, faisant de Nutrinor une actrice du SAD au SLSJ (Boulianne et al., 2019; Gingras et Dugré, 2022). D'autre part, ceci contribue à la sécurité alimentaire dans la région.

Les SAD supposent la sécurité alimentaire de la population, ou l'accès physique et l'accès économique à tous et toutes à une saine alimentation (Gingras et Dugré, 2022). Nutrinor contribue à l'accès à des aliments frais et de qualité au SLSJ. À travers son volet agroalimentaire, elle fait le pont entre ses membres producteurs et les consommateurs de la région (mais aussi de l'extérieur), en mettant à la disposition des consommateurs des produits locaux frais, de qualité et nutritifs dans plusieurs marques de commerce. Par la même occasion, elle contribue à un SAT au SLSJ en étant dans les maillons de la production agricole via ses membres, la transformation, et la distribution de produits alimentaires (Chaire DDSA, 2016). En outre, Nutrinor contribue à un SAD à travers ses engagements sociaux concernant la sécurité alimentaire (Patro de Jonquière, SALSA, Moisson SLSJ, etc.). Le fait que Nutrinor redonne son surplus de production alimentaire à des organismes venant en aide aux personnes dans le besoin contribue à la sécurité alimentaire dans la région. De plus, cela évite le gaspillage dans ses usines alimentaires. Les causes des pertes alimentaires étant multiples entre la production et la consommation alimentaire (Mishra et al., 2018), grâce aux services-conseils en agriculture, services de transport et de transformation, de distribution, que Nutrinor met à disposition de ses

membres, du moins pour certaines productions agricoles, les pertes de produits agricoles et alimentaires sont minimisées sur les exploitations agricoles, lors du transport, de la transformation, et de la distribution.

Nutrinor s'approvisionne en produits agricoles, notamment le lait, auprès de ses membres pour faire la transformation (en grande partie) ici en région. Après transformation, les produits alimentaires sont distribués prioritairement en région, dans les institutions, la restauration et l'hôtellerie, supermarchés, etc.). Elle est autonome dans le transport des produits alimentaires. Grâce à Nutrinor, les consommateurs peuvent avoir accès à des produits alimentaires issus des produits agricoles transformés des producteurs agricoles d'ici, assurant ainsi un rapprochement géographique entre consommation et production. Les producteurs agricoles, quant à eux, peuvent tirer un meilleur avantage économique grâce à la transformation de leurs produits agricoles par leur coopérative. Tout ceci fait donc de Nutrinor l'actrice d'une chaîne d'approvisionnement alimentaire de proximité, notamment géographique (Praly et al., 2014; Rouquier et Perrin, 2022) et sécuritaire dans la région, et par conséquent, une participante à un système alimentaire territorialisé et durable (Rastoin, 2016; Boulianne et al., 2019). Toutefois, en matière de transformation des produits agricoles de ses membres, Nutrinor a encore du chemin à faire. À part le lait qui est transformé par la coopérative, elle n'est pas dans la production de farine, de céréale pour l'alimentation humaine ni ne dispose d'abattoirs.

Nutrinor contribue à des SAD via l'intégration de la technologie de traçabilité de la ferme à la table de ses produits alimentaires, notamment des produits laitiers dans son modèle d'affaires. Cela permet aux consommateurs d'avoir une transparence sur les produits alimentaires qu'ils consomment, et favorise la reconnaissance du travail des producteurs agricoles et la connexion de ces derniers avec les consommateurs.

Suivant ce que mentionnent Boulianne et al. (2019), Nutrinor contribue à des SAD et SAT au SLSJ en valorisant des pratiques et des savoirs ancrés dans le territoire régional, comme en témoigne son obtention de la certification AgroBoréal pour certains de ses produits laitiers.

Toutefois, tout comme le fait d'être une coopérative ne suffirait pas pour une réelle contribution de la coopérative agricole au DD de son territoire, être une coopérative agroalimentaire ne suffit pas non plus pour permettre une contribution effective de cette dernière à des systèmes alimentaires plus durables (Kessari et al., 2021). Nutrinor, en étant une actrice dans l'agroalimentaire, s'inscrit de facto comme actrice du SAD, mais

son implication cohérente et active reste encore à démontrer. Également, la notion de SAT étant encore très nouvelle dans la région (d'après les participants), c'est difficile d'évaluer le niveau d'implication de Nutrinor à ce sujet. À propos d'une réelle implication pour opérer des changements dans un système alimentaire territorial Gobeil et al. (2022) soulignent qu'il est essentiel que les acteurs soient en mesure d'entrevoir l'alimentation dans une perspective multifonctionnelle, multidimensionnelle et intersectorielle. Ceci demandant une mobilisation et une collaboration de la part des nombreux acteurs interpellés par l'alimentation provenant de différents secteurs d'activités (aménagement, nutrition, agriculture, matières résiduelles, etc.), avec divers statuts (citoyens, praticiens, experts, chercheurs, élus) et même avec des instances gouvernementales comme le MAPAQ, le MSSS, le MAMH, le MEIE. Toutefois, Nutrinor s'implique comme elle peut dans le SAT. Les résultats de cette recherche ne permettent pas de démontrer une collaboration avec les acteurs régionaux dans une perspective de contribution au SAT du SLSJ. La plupart des participants à cette recherche n'étaient pas aux faits de l'implication de Nutrinor dans Agroboréal, ni dans Borée, qui sont des figures de la gouvernance du système alimentaire territorialisé et durable au SLSJ.

6.3.1.5 Adoption de pratiques agricoles durables

Il ressort de l'analyse des données que l'aide à l'adoption de pratiques agricoles par ses membres constitue un facteur d'ancrage territorial de Nutrinor, en plus de s'inscrire dans sa contribution à des SAD et SAT. L'aide à leurs membres à la mise en œuvre de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement par les coopératives agricoles a été soulignée par Fillipi et al. (2008a) ; Fillipi et al. (2008b). À travers son PADN, elle cherche d'une part à améliorer la rentabilité des producteurs agricoles membres à travers des pratiques plus responsables sur les plans environnemental, social et économique. D'autre part à créer des chaînes de valeurs crédibles et robustes permettant de répondre au mieux aux attentes des consommateurs d'aujourd'hui et de demain en matière de durabilité et de transparence de la production alimentaire. Tous les types de productions agricoles sont concernés. Les producteurs agricoles qui s'y adhèrent peuvent espérer s'améliorer sur le plan économique, social et environnemental et peuvent compter sur l'accompagnement gratuit de conseillers et des experts-conseils en agriculture durable mis à disposition par Nutrinor. Le PADN repose donc sur une approche holistique incluant au-delà de la protection de l'environnement, la rentabilité économique des exploitations

agricoles, la qualité de vie des producteurs agricoles et de leur famille, la réponse attentes des consommateurs en matière de consommation responsable, ainsi que de s'occuper du bien-être des animaux.

Pour aider ses experts-conseils dans l'accompagnement de ses membres dans le cadre du PADN, elle leur fait suivre un programme de formation en agriculture durable, et cela en collaboration avec la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation et le Service du développement professionnel de l'Université Laval. Toujours en matière de formation, ces derniers ont été en Allemagne à l'occasion d'une mission apprenante en 2023. En outre, plusieurs missions ont été menées par Nutrinor au Danemark, en France, en Allemagne, avant et après la mise en place du PADN. Cela, dans le but d'articuler les bases du PADN et pour son perfectionnement. Des producteurs agricoles membres provenant de tout le territoire régional et de divers types de production agricole faisaient partie des délégations lors de ces missions.

En plus de l'accompagnement offert par Nutrinor aux producteurs agricoles adhérents au PADN, elle leur accorde des ristournes plus élevées. Tout cela est un moyen pour elle d'encourager ses membres à aller de l'avant en matière de durabilité.

En somme, l'aide de Nutrinor à ses membres à l'adoption de pratiques agricoles capte toutes les dimensions (producteurs agricoles, consommateurs, environnement, territoire) de notre approche de l'agriculture durable. Que ça soit du côté des producteurs agricoles, les résultats du diagnostic montrent une amélioration de la rentabilité économique et la santé et sécurité au travail des adhérents du PADN. Du côté environnemental, il y a eu des actions de la part des adhérents en matière de santé et conservation des sols, d'espaces aménagés sur les terres pour favoriser le bien-être de la biodiversité. Du côté des consommateurs, le PADN permet de répondre aux besoins de ces derniers en termes de consommation de produits alimentaires issus de pratiques agricoles durables (de consommation responsable). Le PADN, en plus de favoriser la santé des producteurs agricoles, protège aussi la santé de la population à travers l'accès à une alimentation saine. Le soutien accordé aux adhérents du Pacte permet l'occupation du territoire du SLSJ par des exploitations agricoles en santé.

Toutefois, comme on peut le constater avec le nombre d'adhérents au PADN (125 producteurs agricoles à majorité producteurs laitiers) et la capacité de la coopérative à accompagner tous les types de productions agricoles dans une démarche DD, il reste encore du chemin à faire par Nutrinor dans sa volonté de

faire du SLSJ un leader mondial en matière d'agriculture durable. Donc, la question sur le succès du pacte dans le long terme se pose au regard de la faible adhésion au fil des années. Aussi, au regard des résultats du diagnostic collectif mené en 2024, outre ceux concernant la rentabilité économique et les conditions de travail, il y a eu peu de progrès concernant la santé animale et même une légère régression concernant les indicateurs environnementaux par rapport aux résultats d'évaluation de 2021. En rappel, 54,3% des exploitations agricoles ayant fait l'objet du diagnostic ont une rentabilité supérieure à la moyenne provinciale par rapport à 38% en 2021[41] ; 84% de ces exploitations agricoles sont équipées face à au moins quatre des cinq principaux risques en santé et sécurité par rapport à 73% en 2021. Ces exploitations agricoles obtiennent une cote moyenne de B dans l'évaluation du bien-être animal, par rapport à B- en 2021 ; 73% des terres de ces exploitations agricoles sont couverts en hiver pour diminuer l'érosion des sols par rapport à 74% en 2021 ; 22% du territoire de ces exploitations agricoles est aménagé pour favoriser le bien-être de la biodiversité, par rapport à 26% en 2021 (Nutrinor coopérative, 2024a).

Nous nous posons également cette question, les résultats sont-ils uniquement le fruit de l'accompagnement dans le cadre du PADN, ou des facteurs externes y ont contribué ? D'ailleurs, la plupart des adhérents du PADN, pour ne pas dire tous, avant leur adhésion, avaient déjà pris des petites initiatives en matière d'agriculture durable. Également, le lancement du PADN a coïncidé avec la mise en place du PAD du gouvernement québécois. Les deux comportent de nombreuses similitudes, faisant que Nutrinor a pu obtenir de l'aide du gouvernement dans le cadre de son pacte. Elle a pu aussi obtenir de l'aide d'autres organismes, parce que c'est l'heure où tous ont de l'engouement pour l'agriculture durable (Gouvernement du Québec, 2022b). Nutrinor favorise l'exécution du PAD au SLSJ (Gouvernement du Québec, 2023b).

6.3.1.6 Action en matière du foncier

Tout comme Draperie et Coroller (2015), qui font recours à l'action en matière du foncier agricole pour soutenir la relève agricole pour évaluer l'ancrage territorial des coopératives agricoles, nous faisons recours aussi pour évaluer l'ancrage territorial de Nutrinor. Pour raison, dans la région sévit une problématique d'acquisition des terres agricoles par des non-producteurs agricoles faisant augmenter le prix des terres

[41] En 2021, le diagnostic portait sur 55 fermes (Nutrinor Coopérative, 2021).

agricoles, constituant ainsi un obstacle pour toute personne voulant se lancer dans le monde agricole et même ceux qui ont pu se lancer, c'est difficile pour eux d'agrandir leurs exploitations agricoles. L'acquisition des terres agricoles pour des raisons d'investissement et de spéculation a fait augmenter la valeur de celles-ci. Cela favorise les gros joueurs industriels au détriment de la relève (Financière agricole du Québec, 2024). Cependant, il ressort de l'analyse des résultats que, jusqu'à présent, Nutrinor ne fait rien de façon spécifique par rapport à cette problématique.

Quant à savoir si c'est le rôle de Nutrinor d'agir pour contrecarrer ou freiner la spéculation sur les terres agricoles, les avis sont mitigés. Il y a ceux qui pensent que Nutrinor pourrait faire quelque chose à ce sujet et il y a ceux qui pensent que cela ne relève pas de son rôle. Elle n'est pas propriétaire de terres agricoles, ce sont ses membres qui possèdent des terres agricoles et qui font le choix d'avec qui ils vendent leurs terres. Nutrinor n'a donc pas grand impact sur qui vend, qui achète, et à quel prix ils vendent. Cela revient plutôt à l'UPA de défendre ce type de combat. C'est un enjeu beaucoup plus syndical. Elle ne peut seulement que supporter l'UPA dans ses actions de lutte contre la spéculation sur les terres agricoles. Étant donné que la spéculation sur les terres agricoles ne concerne pas uniquement le SLSJ, mais concerne toutes les régions québécoises, le gouvernement va devoir s'impliquer lui aussi dans cette problématique.

La problématique d'acquisition des terres agricoles est tellement complexe et délicate que c'est difficile pour Nutrinor de s'embarquer là-dedans pour aider la relève. Si des non-producteurs agricoles et des investisseurs étrangers arrivent à acquérir des terres agricoles, c'est parce que les producteurs agricoles acceptent de vendre leurs terres au plus offrant, qu'à la relève agricole qui dispose de peu de moyens. D'ailleurs, c'est important pour les producteurs agricoles allant à la retraite de pouvoir vendre leurs terres au prix qu'elles valent vraiment et non en rabais, parce que le montant de la vente constitue en quelque sorte leur fonds de pension. La spéculation sur les terres agricoles permet donc aux producteurs agricoles allant à la retraite d'avoir un prix élevé ou un juste prix pour leurs terres agricoles, leur permettant de prendre une retraite relativement confortable, même si cela reste un défi pour la relève. Malgré tout, même s'il s'avère difficile pour Nutrinor d'aider la relève dans cette problématique, de façon générale, elle dispose tout de même des programmes d'aide pour cette dernière. Ces programmes d'aide pouvant d'une manière ou d'une autre aider indirectement la relève à relever la pente avec l'augmentation des prix des terres agricoles. En exemple, depuis

2008, Nutrinor est impliquée dans le programme de fonds coopératif d'aide à la relève agricole (FCARA). Depuis lors, plusieurs jeunes de la relève agricole membre de Nutrinor ont suivi ce programme. Aussi, lors des rencontres avec ses membres, elle fait souvent des sensibilisations sur l'enjeu de l'achat de la propriété. Des sensibilisations sur l'enjeu coût économique d'acquisition des terres versus rentabilité opérationnelle. En outre, l'appui de projets d'agriculture durable au collège d'Alma par Nutrinor constitue une façon pour elle d'accompagner la relève agricole dans ses réflexions en agriculture durable dès son parcours scolaire.

Au regard de ce qui précède, nous concluons que l'action en matière du foncier agricole ne semble pas être un déterminant important de l'ancrage territorial de Nutrinor. Cependant, la relève agricole constitue l'avenir des coopératives agricoles. En ce sens, il se dégage de la littérature des actions pouvant être menées par ces dernières pour aider la relève face aux difficultés d'accès au foncier agricole. Par exemple, d'après Béland et Robichaud (2011), la gestion des terres agricoles par la coopérative par le biais des fiducies foncières agricoles permettent de retirer les terres du marché spéculatif pour les protéger sur le long terme et les rendre accessible à la relève. Également, dans l'étude de Draperie et Coroller (2015) il ressort des exemples de coopératives agricoles qui se sont comportées en acquéreuse des terres agricoles dans le but de les protéger face à l'extension urbaine et pour favoriser l'installation de la relève. Elles achètent des terres agricoles pour ensuite les rétrocéder à ses membres, notamment à la relève, selon les besoins.

6.3.2 Nutrinor présent au-delà des frontières régionales : Un choix stratégique ne nuisant pas à son ancrage territorial

L'ancrage territorial de Nutrinor est identifiable à travers plusieurs facteurs, comme on peut le constater. Ces facteurs se rapportent pour la plupart au fait que ça soit une entreprise régionale. Toutefois, Nutrinor est une coopérative qui a des points d'affaires en dehors des frontières régionales. Il paraissait donc nécessaire de savoir si cela nuit à son ancrage territorial.

Nutrinor est présente au-delà de la région de diverses façons. Elle écoule le surplus de ses produits alimentaires transformés en région dans des points de vente un peu partout au Québec. Aussi, elle dispose des points d'affaires dans les domaines agroalimentaires (production et transformation de produits laitiers à travers Fromagerie Champêtre et Royer Groupe Laitier), énergie (des haltes services pétroliers, de propane) et

commerce de détail (des dépanneurs et quincailleries), entre autres à Montréal, la Capitale-Nationale, la Côte Nord, Lanaudière, la Montérégie, le Nord-du-Québec et aux Îles-de-la-Madeleine. Récemment, Nutrinor, à travers la coentreprise Nutrinor-Gilbert Énergies renouvelables s'est lancée dans l'acquisition du Parc éolien de la Dune-du-Nord aux Îles-de-la-Madeleine pour la production de l'énergie éolienne.

Le fait que Nutrinor soit en dehors de la région pour écouler ses produits n'enlève en rien au fait qu'elle soit une entreprise régionale. Elle est présente à l'extérieur de la région parce que le marché de consommation du SLSJ n'est pas suffisant pour écouler tous ses produits ou inonder les produits des géants de l'agroalimentaire et de la grande distribution. Pour pouvoir vendre l'ensemble des produits qu'elle a la capacité de transformer, il faut qu'elle aille sur des marchés extrarégionaux pour écouler son surplus. De plus, cela permet de connaître la coopérative et la région. Pour certains producteurs agricoles, cela constitue une occasion et une fierté pour eux qu'à travers leur coopérative leurs produits soient valorisés et connus par des consommateurs en dehors de la région.

En ce qui concerne la possession de points d'affaires pour la production et la transformation, la distribution, en dehors de la région, du moment que la grande partie de ses activités est réalisée dans la région, Nutrinor demeure une entreprise régionale. Ces investissements dans des points d'affaires sont toujours stratégiques, de telle sorte à ne pas nuire à son développement en région, mais de manière à propulser encore plus les activités régionales. Par exemple, Nutrinor a fait l'acquisition de la Fromagerie Champêtre à Repentigny pour la production de certains produits laitiers, parce qu'elle voyait des synergies à faire avec Fromagerie Perron. Cela rejoint ce que Assens (2013) mentionne à propos de la coopérative agricole, qui peut recourir à une délocalisation partielle de la chaîne de production en dehors de son territoire, pour mieux défendre l'autre partie de la chaîne de valeur qui reste localisée sur son territoire. D'autant plus qu'avec certains produits agricoles de ses membres, dont Nutrinor n'est pas capable de les faire transformés ici en région, elle n'a donc pas le choix que de nouer des partenariats en dehors de la région pour les vendre, pour qu'ils soient ensuite transformés.

Que cela soit à travers l'écoulement de ses produits transformés en région ou à travers ses investissements à l'extérieur, la présence de Nutrinor hors des frontières régionales contribue à sa diversification, son rayonnement et sa croissance, et par conséquent à plus de création de richesse qui va servir

pour des investissements dans la région et d'offrir plus de services et de ristourne à ses membres. De toute façon, comme le dit Dany Côté « Nutrinor a toujours gardé et gardera toujours l'œil ouvert à l'affût des bonnes affaires, qu'elles soient dans la région ou dans le reste de la province » Côté (2024, p.170). Cependant, comme en révèle les résultats, une prudence est de mise, à toujours privilégier son développement en région, notamment dans la production, la transformation et la distribution, ainsi que de toujours préserver le lead en matière d'agriculture durable et de développement durable quand elle sort de la région.

La présence de Nutrinor au-delà de la région, à l'instar de ce que mentionne Assens (2013), se rapporte au fait que les coopératives agricoles font face à un dilemme entre la dimension locale de leurs implantations de production et l'enjeu global du développement commercial à l'international (dilemme insertion locale/projection extérieure). D'une part, le fait d'être lié au territoire du SLSJ la pousse à valoriser les effets de proximité dans son périmètre d'implantation locale. D'autre part, étant dans un contexte de libéralisation des marchés, cela l'amène d'un autre côté à se développer en dehors de son périmètre d'implantation locale. De toute façon, dans ce contexte de libéralisation, il est difficile pour les coopératives, notamment traditionnelles, de conserver un avantage compétitif durable face à leurs concurrents sans quitter leur territoire. Il revient juste à Nutrinor d'arriver à concilier les tensions liées à son insertion sur les marchés et le territoire régional. Toutefois, d'après l'analyse des données, Nutrinor arrive à concilier les effets de taille liés au marché et les effets de proximité liés au territoire du SLSJ.

La figure 11 fournit de façon générale les facteurs d'ancrage territorial de Nutrinor coopérative.

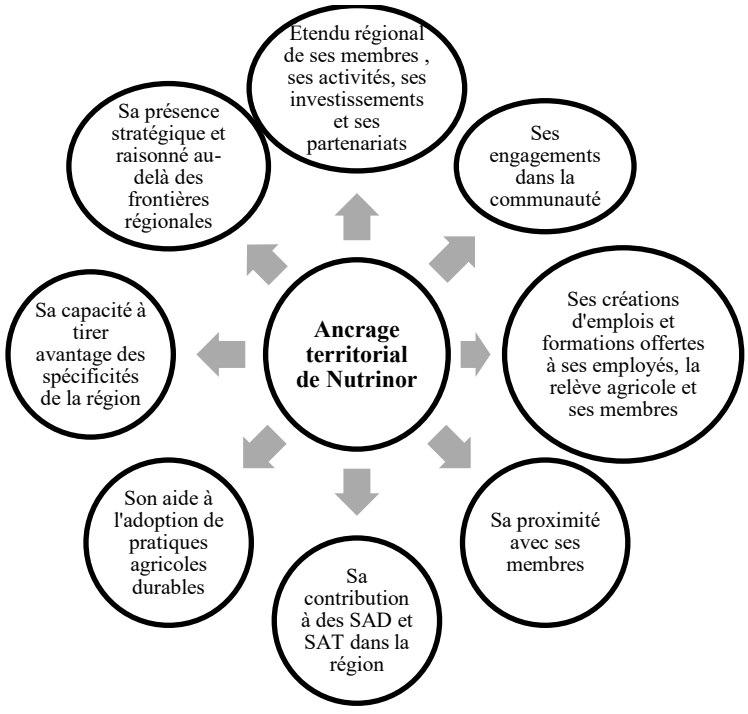

Figure 11: Facteurs d'ancrage territorial de Nutrinor

Source : Auteure

Le tableau 10 synthétise la contribution de Nutrinor au DD du SLSJ via ses principes coopératifs et son ancrage territorial.

Tableau 11: Tableau de synthèse

Définition du DD du SLSJ et Nutrinor comme actrice	Définition du DD du SLSJ	- Le DD du SLSJ est un développement tenant compte de l'équilibre entre l'économique, le social et l'environnement, pour permettre aux générations futures de bien vivre de la région comme nous le faisons aujourd'hui. - Les entreprises étant des actrices à travers la RSE. Pour les entreprises agricoles, cela suppose, dans leurs décisions d'affaires, entre autres, de ne pas abuser de l'environnement et des ressources naturelles, de ne pas utiliser trop de pesticides pour ne pas détruire la faune et la flore, d'adopter des pratiques permettant de garder les terres en santé, d'être entouré de gens heureux, de s'occuper de la santé du bien-être des employés et de soi-même (producteurs agricoles), de bien nourrir la population, de s'assurer de la beauté du territoire. Mais pour cela, elles ont besoin d'accompagnement.

		- Définition se rapprochant à ceux dans la littérature qui considèrent le DTD comme une déclinaison locale des principes du DD. Alors que considérer toutes les entreprises de la région comme des actrices du DD s'inscrit dans la logique ceux considérant le DTD comme la construction et l'articulation, par les acteurs locaux, de normes économiques, écologiques et éthiques
	Nutrinor comme actrice	- Démarche DD et accompagnement des entreprises agricoles dans leur démarche DD. Démarche DD à dominance économique, donc dans une logique durabilité faible - Investissements et création d'emploi - Collaborations avec d'autres organismes en matière de DD - Engagements dans la communauté pour répondre à des enjeux de DD - Sa pérennité, sa taille, la diversité et l'étendue de ses activités
Nutrinor, une coopérative aux valeurs de développement durable de son territoire	Forme coopérative de Nutrinor	- Atouts : l'impartageabilité des profits, les relations de proximité avec ses membres, l'administration démocratique, l'ouverture et l'inclusion, centrée sur l'humain et le social - Désavantages : Prises de décisions difficiles à cause des nombreuses personnes à consulter et à obtenir leur approbation - Les principes coopératifs insuffisants à la contribution au DD du SLSJ - Nutrinor est une actrice importante du DD au SLSJ, parce qu'elle est une coopérative, mais par-dessus tout parce qu'elle est une coopérative qui a su intégrer le DD dans ses valeurs et dans sa philosophie de gestion.
	Intégration de la démarche DD	- Volonté des membres - Capacité visionnaire de la direction générale - Prise de conscience générale au sein de Nutrinor (membres, CA, comité de gestion). Mais, il se peut que la démarche initiale de DD de Nutrinor s'apparente plus à une résolution du CA et/ou du conseil de gestion au regard du peu de membre qui sont impliqués dans les prises de décision - Raisons stratégiques, différenciation, facteur concurrentiel, pour gagner des parts de marché - Aider les producteurs agricoles à s'améliorer et adopter des pratiques agricoles durables - Mieux soutenir des causes et des organismes qui font la différence dans la communauté dans les enjeux de DD
Nutrinor, une entreprise ancrée dans son territoire	Facteurs d'ancrage	- Étendue régionale de ses membres, ses activités, ses emplois et ses investissements. Aussi, au fait qu'elle soit aussi une entreprise basée dans la région, avec son siège social et ses membres venant tous ici et que la grande majorité de ses activités et emplois crées sont dans la région. - Partenariats avec d'autres organismes régionaux (CQDD, CODERR, Carbone Boréal de l'UQAC, Viridis Environnement, etc.) dans le cadre de ses activités et pour

		répondre à certains enjeux dont elle fait face (dans la démarche DD, la gestion des matières résiduelles, des GES, etc.) - La proximité et le sentiment d'appartenance (à travers les assemblées générales, les tournées des membres faites par le président du conseil d'administration et les formations offertes aux membres) - Sa capacité à tirer avantage des spécificités de la région (Facteur concurrentiel pour Nutrinor) - Engagement dans la communauté - Autres partenariats et implications dans la région - Contribution à des SAD et SAT :Valorisation des pratiques et savoirs ancrés dans le territoire, l'intégration de la technologie de traçabilité, contribution à une chaîne d'approvisionnement alimentaire courte et sécuritaire, notamment au niveau laitier, approvisionnement alimentaire des institutions locales, contribution à l'accès à des aliments frais et de qualité (sécurité alimentaire), contribution à l'approvisionnement alimentaire des institutions locales, conservation d'une production et d'une transformation alimentaire locales, contribution à la vitalité économique de la région, aide à l'occupation du territoire par des exploitations agricoles en santé, lutte contre le gaspillage alimentaire. Toutefois, contribution de facto au SAD parce qu'elle est une coopérative agroalimentaire, difficile d'évaluer son niveau d'implication dans le SAT. - Aide à l'adoption de pratiques agricoles durables (PADN, ristournes plus élevées). Cependant, des questionnements sur le succès du PADN au regard des résultats et du nombre d'adhésion - Action en matière du foncier agricole (ne fait rien de façon spécifique pour aider la relève, mais dispose tout de même des programmes d'aide pour cette dernière) ✓ Ne relève pas de son rôle (elle n'est pas propriétaire de terres agricoles, donc n'a pas un grand impact sur qui vend, qui achète, et à quel prix ils vendent. La spéculation sur les terres agricoles permet aux producteurs agricoles allant à la retraite d'avoir un prix élevé pour leurs terres agricoles, leur permettant de prendre une retraite relativement confortable. Elle ne peut qu'épauler l'UPA et d'autres acteurs dont cela relève de leur rôle) ✓ Pourrait faire quelque chose à ce sujet
	Nutrinor présent au-delà des frontières régionales : Un choix stratégique ne nuisant pas à	- Présente en dehors pour écouler le surplus des produits alimentaires transformés, permet de connaître la coopérative, la région, les produits de la région. - Elle a des points d'affaires pour la production et la transformation, la distribution, en dehors de la région, mais la grande partie de ses activités est réalisée dans la région. Investissements faits de façon stratégique de telle sorte à propulser encore plus les activités régionales

	son ancrage territorial	- Elle est présente en dehors de la région pour vendre et faire transformer les produits de ses membres dont elle n'est pas capable de les faire transformés ici en région - Sa présence hors de la région contribue à sa diversification, son rayonnement et sa croissance, et par conséquent à plus de création de richesse qui va servir pour des investissements dans la région et d'offrir plus de services et de ristourne à ses membres.

Source : Auteure

À ce stade, nous avons répondu à nos deux premières questions de recherche, nous attardons maintenant à répondre à la troisième question portant sur la pérennité de Nutrinor.

Comme mentionné de façon brève plus haut, la contribution de Nutrinor au DD du SLSJ dépend d'une certaine manière de sa pérennité. Étant une coopérative dont les producteurs agricoles en sont propriétaires, sa pérennité dépend grandement de leur niveau d'engagement (Barraud-Didier et al., 2014), qui est influencé par plusieurs facteurs. La coopérative ne pouvant exister sans l'engagement de ses membres. Mais avant de passer en revue ces facteurs, de façon générale, il ressortait de l'analyse des résultats d'autres éléments identifiés comme étant des difficultés pour le bon fonctionnement d'une coopérative comme Nutrinor.

6.4 Nutrinor, une coopérative qui résiste face aux difficultés

Ce qui constitue la force d'une coopérative c'est de pouvoir se reposer sur la décision des membres, d'avoir de la transparence envers ces derniers. Mais cette force peut constituer une difficulté. L'une des difficultés rencontrées par Nutrinor est donc certainement d'avoir tout le temps à consulter ses membres, de chercher toujours à avoir leur approbation, leur acceptation avant de pouvoir avancer dans une démarche. De fois, il y a des décisions d'entreprise, de commerce que le comité de direction et CA veulent prendre pour le développement de Nutrinor, mais que les membres ne voient pas nécessairement la plus-value (le cas de l'éolien, par exemple), donc vont aller en opposition. Nutrinor, une coopérative, éprouve des difficultés dans l'avancement de ses décisions en raison de la longueur du processus de consensus entre le conseil d'administration, le comité de direction et les membres, ainsi qu'entre cette diversité de membres eux-mêmes. C'est ce que Duguid et al. (2015) appellent le paradoxe de la prise de décision et de la gouvernance participative. La prise de décision et la gouvernance étant considérées comme un trait distinctif et une force des coopératives, alors que la gouvernance démocratique entraîne des désavantages concurrentiels lorsque des

décisions rapides et décisives sont nécessaires. En gros, la gouvernance d'une coopérative est plus complexe entre membres, conseil d'administration, comité de direction, par rapport à celle d'une entreprise privée. En d'autres termes, à l'instar de ce que mentionnent Hollandts et Valiorgue (2016), au sein d'une coopérative agricole se côtoient trois sortes de pouvoir, qui doit être articulé de manière équilibrée afin de garantir son bon fonctionnement. Le pouvoir souverain exercé collectivement et démocratiquement par les membres propriétaires de la coopérative. Ce pouvoir est représentatif dans le sens que les membres élisent des représentants, délèguent et légitiment ces derniers d'assumer la surveillance de fonction exécutive et de s'assurer que la coopérative fonctionne dans leur intérêt. Ce pouvoir est également participatif dans le sens que les membres ont la responsabilité de participer aux discussions sur la stratégie et la mission de la coopérative, ainsi que de s'impliquer dans la compréhension des enjeux auxquels est confrontée la coopérative. Quant au deuxième type de pouvoir, le pouvoir de surveillance est exercé par les administrateurs de la coopérative (le CA). Ils doivent s'assurer entre autres que les conditions sont réunies pour que les dirigeants (les membres du comité de direction) puissent développer une stratégie conforme à la mission de la coopérative. Ils doivent aussi rendre des comptes aux détenteurs du pouvoir souverain (les membres) et s'assurer que suffisamment de ressources sont allouées à l'animation de la vie coopérative. Enfin, le pouvoir exécutif, détenu par le comité de gestion, définit et met en œuvre la stratégie en lien avec la mission de la coopérative et la conduite des opérations.

Cependant, Nutrinor arrive à atténuer ces difficultés, notamment à avoir une vision commune entre CA, comité de direction et membres, grâce aux outils d'information et de consultation dont elle a développé. Parmi ces outils, il y a la tournée des membres qui permet d'informer les membres, de leur donner la parole et d'améliorer la transparence envers ces derniers. Le fait de vouloir être transparente peut entraîner un long processus d'acceptation, mais cela donne la force à Nutrinor de savoir que ses membres sont derrière elle dans ses décisions.

Une autre difficulté s'inscrivant dans la première se rapporte à la satisfaction de la diversité de ses membres, cela ressort des résultats de recherche de Michaud (2010) concernant la coopérative La Récolte de Chez Nous au Nouveau-Brunswick. Aussi, c'est ce que Duguid et al. (2015) qualifient de paradoxe de l'engagement et de la diversité des membres. L'importance accordée à l'engagement et la diversité des membres

par rapport aux problèmes affectant la fluidité de la gouvernance, la prise de décision et les actions commerciales découlant des intérêts, des besoins divers et souvent contradictoires des membres. En rappel, les membres de Nutrinor sont entre autres dans la production animale (ex. : lait, œufs, volailles, bovins de boucherie) et dans la production végétale (petits fruits, céréales, pommes de terre, légumes). Ils ont des fermes de petite ou de grande taille, qui sont conventionnelles ou biologiques. Si Nutrinor veut conserver un territoire occupé par plusieurs productions agricoles, il faut qu'elle se soucie vraiment de cette pluralité de ses membres. Mais réussir à supporter toutes les différentes productions agricoles constitue toujours un grand défi pour elle. Elle est très active avec des projets intéressants que dans la production laitière, mais moins active dans d'autres productions. Cette présence inégale jouant sur le niveau d'engagement des membres. Les membres impliqués sont ceux dont Nutrinor a des projets intéressants les concernant, ceux qui ont plus de service avec leur coopérative, ceux qui ont plus de faire affaire avec celle-ci. Sur les 1034 membres en 2024, moins de la moitié sont impliqués dans la vie économique et dans la gouvernance de leur coopérative.

Nous avons constaté que l'éloignement géographique constitue aussi une difficulté pour le bon fonctionnement de Nutrinor. Même si c'est une fierté pour elle d'être en région, si elle était plus proche des grands centres, elle aurait accès à plus d'acheteurs et vendrait sûrement un plus gros volume de produits.

Réussir à garder le cap face à ses compétiteurs dans les différents domaines qu'elle exerce, constitue un grand défi pour la coopérative. Les variations des taux d'intérêt, des prix des produits alimentaires, des intrants agricoles, ainsi que le problème de main-d'œuvre, ressortent aussi comme des défis auxquels Nutrinor fait face. Mais, en ce qui concerne la main-d'œuvre, elle cherche toujours à innover pour trouver des solutions, comme elle le fait actuellement avec son investissement pour agrandir son usine de transformation de viandes à Alma dans le but regrouper ses bannières boucherie-charcuterie Perron et Charcuterie Fortin en un seul endroit, et d'optimiser en termes de main-d'œuvre.

Le manque de relève agricole a été aussi identifié dans l'analyse des résultats comme une difficulté dont Nutrinor fait face, et cela pour plusieurs raisons. La population agricole du SLSJ est vieillissante et les producteurs agricoles membres de Nutrinor n'en font pas exception. Environ 2/3 producteurs agricoles membres de la coopérative, notamment les petites productions agricoles, ont un problème de relève. Comme mentionné dans le chapitre 4 et par Debailleul et Mundler (2018), l'augmentation du prix des terres agricoles,

conjugué avec l'augmentation de la superficie moyenne des exploitations, constitue un obstacle pour quiconque voulant se lancer dans le monde agricole, surtout pour les aspirants producteurs agricoles qui ne reprennent pas de ferme familiale. Une autre raison à l'origine du manque de relève agricole (de repreneurs de façon globale) se rattache au fait que l'activité agricole demeure moins attrayante. Malgré qu'elle soit de plus en plus mécanisée, elle est toujours pénible. Par rapport à d'autres activités économiques, elle implique plus de travail pour moins de rentabilité. Le secteur agricole souffre d'un problème d'attractivité (Qualman et al., 2018).

En ce qui concerne son (la relève) niveau d'implication dans Nutrinor, elle est assez impliquée. Elle est présente par exemple dans le CA. La relève est impliquée parce que c'est une entreprise prometteuse pour les affaires et qui soutient ses membres à avoir des exploitations agricoles pérennes. Il y a du service offert par Nutrinor à ses membres, du moins à certains de ses membres, pour améliorer la rentabilité de leur ferme et les conditions de production, accroître la protection de l'environnement et veiller au bien-être animal. Comme on peut le constater, le problème de la relève est relativement moins criant pour les exploitations agricoles adhérentes au PADN. Environ 92% des membres inscrits au PADN ont une relève identifiée à d'ici 5 ans.

En somme, que ça soit pour se lancer dans les activités agricoles ou pour s'impliquer dans leur coopérative, les services ou, de façon générale, le soutien offert par Nutrinor à ses membres, incluant à la relève, joue un grand rôle dans la problématique de la relève agricole. Les productions agricoles dans lesquelles Nutrinor étant plus active en termes de services et de projets, ont relativement moins de problèmes de relève et celle-ci est plus impliquée dans leur coopérative.

Toutes ces difficultés mentionnées ci-dessus peuvent jouer sur la santé de Nutrinor, mais n'empêche que l'élément ayant le plus d'impact sur sa pérennité demeure l'engagement des membres. Avant de parler de l'engagement des membres, l'analyse des résultats fait ressortir quelques motifs d'adhésion des producteurs agricoles à Nutrinor.

6.5 Adhésion à Nutrinor : Des motifs variables et des avantages

La grande majorité des participants producteurs agricoles exploitent des fermes familiales qui ont toujours été inscrites à Nutrinor. De pères/mères en fils/filles, ils ont toujours été membres de Nutrinor. Pour raison, au Québec, le sentiment de coopération a toujours été plus fort en région éloignée que dans les grands

centres. La coopération étant le moyen de survie pour les producteurs agricoles dans ces régions, parce qu'elle permet la mutualisation de leur pouvoir d'achat des intrants agricoles, l'augmentation du pouvoir de négociation par la mise en marché en commun des produits agricoles et parfois la transformation des produits agricoles.

Les repreneurs ont donc décidé de rester dans Nutrinor, parce que d'une part, une fois que la ferme qu'on exploite est inscrite dans la coopérative, qu'on fasse affaire ou pas avec celle-ci, on est membre à vie. D'autre part, ayant grandi dans une famille de producteurs agricoles membres d'une coopérative, ils ont été inculqués des valeurs coopératives. L'amour de la coopération leur a été transmis et ils croient en la coopération. En outre, ceux parmi les repreneurs qui sont impliqués dans la vie de Nutrinor avaient des parents ou des membres de la famille qui étaient impliqués. Toutefois, il faut souligner que tout comme ce ne sont pas tous les repreneurs de fermes familiales qui croient toujours en la coopération et qui s'impliquent dans leur coopérative, ce ne sont pas non plus tous les exploitants de fermes non apparentées (ceux ne provenant pas de famille de producteurs agricoles) qui ont adhéré à Nutrinor pour des raisons financières uniquement. Il y en a parmi eux (les exploitants de fermes non apparentées), ceux qui aiment et croient en la coopérative et qui s'impliquent dans Nutrinor, notamment, parce qu'elle est dynamique, à succès, rentable et près de ses membres.

Notons que certains participants sont membres de Nutrinor à travers ses fusions avec d'autres coopératives de la région. Ces derniers étaient membres d'autres coopératives, mais, avec les fusions, ils sont devenus membres de Nutrinor.

Faire partie de la coopérative Nutrinor offre des avantages financiers importants. En plus des ristournes, les services au niveau des activités agricoles, les services de transformation pour certains produits agricoles, les services de mise en marché en commun qu'elle offre permettent à ses membres de relativement mieux vivre des revenus de leurs activités agricoles. Aussi, en cas de problème de transformation et de distribution avec les produits agricoles, dans le lait notamment, grâce au fait que Nutrinor est dans la transformation agroalimentaire, cela permet de mettre ses membres à l'abri. Mais l'adhésion à la coopérative ne garantit pas nécessairement la rentabilité de son exploitation agricole, surtout lorsqu'on ne s'implique pas dans celle-ci et qu'on ne fait pas affaire avec cette dernière.

Adhérer à Nutrinor, en plus d'offrir des avantages financiers, offre la possibilité de prendre part aux décisions concernant son fonctionnement et s'impliquer dans sa gouvernance. Par rapport à l'entreprise privée, dans la coopérative, tous les membres ont droit à la parole quand ils souhaitent un changement ou une amélioration. Mais, en s'inspirant de Laughrea et al. (2018), nous nous posons la question, au regard de la taille de Nutrinor, si tous les membres ont accès à la parole, sont-ils réellement tous écoutés ? Est-ce que certains ne se positionneraient-ils pas davantage comme bénéficiaires que gestionnaires, ne jouant qu'un rôle secondaire dans la gestion de leur coopérative ? En outre, adhérer à Nutrinor offre la possibilité de tisser de belles relations, de belles amitiés avec d'autres producteurs agricoles. Cela rejoint un des motifs d'adhésion mentionnés par des membres d'autres coopératives (Laughrea et al., 2018). Elle accepte l'adhésion de producteurs agricoles de diverses cultures, même ceux en culture agricole qui ne sont pas très intéressants financièrement pour les fournisseurs d'intrants.

6.6 Engagement des membres : Un engagement dans la gouvernance relative à l'engagement économique

Pour ce qui est de l'engagement des producteurs agricoles membres, dans le même ordre d'idée que, Laughrea et al. (2018), il a été analysé en fonction de leur engagement économique et de leur engagement dans la gouvernance de Nutrinor.

L'engagement économique des membres a été considérée à travers leurs ventes effectuées et approvisionnements chez Nutrinor. Elle est restée stable au fil des années. Cela est dû au fait que, même si au fil des années il y a une diminution du nombre de fermes, en revanche, les fermes sont de plus en plus grosses, ce qui fait que le total de production agricole des membres n'a pas diminué et, par conséquent, leurs ventes et leurs approvisionnements aussi. L'engagement économique a même été en légère augmentation dans certaines productions agricoles, comme la production laitière.

Le sentiment coopératif y est pour quelque chose dans la stabilité de l'engagement économique. Même si le sentiment coopératif diminue de génération en génération, n'empêche qu'il demeure plus fort dans la région par rapport aux régions centrales. Il y a certains membres qui ont Nutrinor tatoués sur le cœur et pour ces derniers, quelles que soient les circonstances, ils vont toujours rester fidèles à leur coopérative et ne vont

jamais aller acheter leurs intrants agricoles ailleurs. De plus, Nutrinor fait tout son possible pour offrir à ses membres des services et des intrants agricoles à un juste prix ou à un prix raisonnable par rapport à la concurrence.

De façon individuelle, les participants producteurs agricoles à cette étude ont mentionné chacun soit que leurs achats et ventes à Nutrinor sont restés stables, soit qu'ils ont augmenté légèrement au fil des années. Cela pour les mêmes raisons que ceux évoqués pour justifier la stabilité des ventes et achats globaux faits par les membres à Nutrinor, c'est-à-dire parce que la taille de leur exploitation agricole est restée stable ou a augmenté. À cela s'ajoute le fait que plusieurs croient et font confiance à Nutrinor. Ils croient en leur coopérative que, même quand les prix des intrants agricoles que propose Nutrinor sont supérieurs à ceux de la concurrence, ou que le prix d'écoulement des produits agricoles est plus bas, ils font toujours affaire avec cette dernière. Ils sont confiants que leur coopérative ne cherchera jamais à faire des profits à leur dépens, mais fera toujours son possible pour leur proposer des prix raisonnables. Ces derniers ressemblent plus à ceux que Barraud-Didier et Henninger (2009) qualifient de fidèles. Cela nous amène à mentionner que, parmi les participants producteurs agricoles, il y a ceux qui font affaire presque exclusivement avec Nutrinor, soit entre 80% et 100% de leurs achats et ventes. Tout ce qu'ils peuvent acheter ou vendre à leur coopérative, ils le font. Pour ceux qui ne font pas affaire exclusivement avec Nutrinor, les raisons sont divergentes des uns des autres. Soit parce que Nutrinor n'est pas très active dans la production agricole dont ils opèrent en termes d'écoulement des produits agricoles ou fourniture d'intrants agricoles. En revanche, il y a certains qui suivent la politique du meilleur prix ou de la qualité (notamment en ce qui concerne les intrants agricoles pour ce qui est de la qualité).

La remarque à faire, tout dépendamment de l'une ou la combinaison de plusieurs des raisons évoquées ci-dessus, il peut y arriver que la part des achats d'intrants à la coopérative et la part de des ventes de produits agricoles d'un producteur agricole ne soient pas de la même proportion, soit il achète plus et vend moins ou vice versa. Dans certains cas, le faire affaire se limite tout simplement aux achats d'intrants agricoles, ou à la vente de produits agricoles.

À propos de l'engagement des membres de Nutrinor dans sa gouvernance, elle est relative à leur engagement économique. Ce sont ceux qui achètent plus d'intrants agricoles et qui écoulent leurs produits agricoles à Nutrinor qui participent à la gouvernance et aux projets de leur coopérative. Ce sont toujours les

membres qui contribuent au rayonnement économique de Nutrinor qui s'engagent dans sa gouvernance. Pour sa gouvernance, même si elle ne peut pas compter sur l'engagement de tous les 1034 membres, elle peut au moins compter sur ce petit groupe fidèle de producteurs agricoles. Il y a donc une stabilité dans l'engagement dans sa gouvernance. Par exemple, pour son conseil d'administration, Nutrinor peut toujours compter sur ces quelques membres fidèles. Pour ceux qui ne sont pas sur le CA, la plupart des producteurs agricoles participants à cette étude mentionnent participer à la vie associative de Nutrinor, en étant présents aux assemblées générales, aux assemblées de consultation aussi appelées la tournée des membres qui se fait un peu partout sur le territoire du SLSJ. Ils participent aussi autant que possible aux autres activités de groupe organisées par leur coopérative. Cependant, quant à Rijpens & al (2015), pour une démocratie dans la gouvernance d'une coopérative, cela revient à laisser le pouvoir aux membres sans pour autant lier ce pouvoir à leur poids d'engagement économique. L'importance accordé à chaque membre dans son engagement dans la gouvernance ne devrait pas être fonction de son niveau d'engagement économique. Cela revient à la coopérative de mettre en œuvre des processus démocratiques de prise de décision, et de veiller à la contribution de chacun au projet coopératif.

L'analyse des données montre que plusieurs facteurs influencent le niveau d'engagement des producteurs agricoles membres à Nutrinor.

6.6.1 Des facteurs relatifs aux producteurs agricoles et à leurs exploitations

Pour ce qui concerne les facteurs d'influence relatifs aux producteurs agricoles, l'historique de coopération dans la famille constitue l'un des facteurs. Les repreneurs de ferme familiale, du moins la plupart, ont une affection et une sensibilité envers la coopérative que leurs parents et grands-parents ont montées et ont travaillées fort pour leur léguer une organisation qui va bien. Cette coopérative étant aujourd'hui sous leur responsabilité, ils se disent qu'ils doivent être plus sensibles dans leurs décisions d'affaires et d'implication dans la gouvernance, pour que cette dernière aille bien.

Les AG de Nutrinor connaissent une participation de membres plus vieux que de jeunes, même si le CA est à majorité jeune. Étant plus longtemps dans Nutrinor, les plus vieux sont beaucoup plus attachés à leur coopérative et ils aiment voir l'évolution de celle-ci. Donc, pour éviter que leur coopérative ferme ses portes, ils vont s'impliquer dans sa gouvernance et faire affaire avec celle-ci. Les plus vieux qu'on peut qualifier de

l'ancienne génération ont Nutrinor tatoué sur le cœur par rapport à la jeune génération. Ce n'est pas que les jeunes n'aiment pas leur coopérative, mais ils ont peut-être moins d'attachement. Les jeunes étant plus qualifiés de magasineux, d'individualistes, faisant affaire avec Nutrinor que quand il y a de meilleur prix et de qualité supérieure. Ils ressembleraient plus aux membres que Barraud-Didier et Henninger (2009) qualifient d'infidèles, qui n'hésitent pas à mettre en concurrence leur coopérative avec d'autres entreprises. Mais, des nuances sont à faire. Tous les plus vieux ne sont pas attachés à Nutrinor, tout comme il y a des jeunes qui y sont attachés. Le taux de participation des vieux et des jeunes pouvant être proportionnel à leur nombre dans Nutrinor. D'ailleurs, certains participants mentionnent que la distinction à faire au niveau de l'âge se rapporte seulement aux faites que les jeunes ont fait plus d'études, donc des jeunes agronomes pour la plupart et sont plus technologues que les plus âgés. L'influence de l'âge sur le niveau d'implication dans Nutrinor est donc à relativiser.

Contrairement à ce que rapportent Barraud-Didier et Henninger (2009), le niveau d'éducation ne jouerait pas non plus un grand rôle dans le niveau d'engagement des producteurs agricoles. Parmi les engagés dans Nutrinor, il y a des producteurs agricoles ayant des niveaux d'éducation différents, on peut constater cette réalité aussi parmi les moins engagées. Mais la remarque à faire est que les motifs d'engagement peuvent être différents en fonction du niveau d'éducation.

Spécifiquement, en termes d'implication dans la gouvernance de Nutrinor, la disponibilité est à prendre en compte. Le manque de disponibilité est un motif de non-implication dans la gouvernance pour certains membres. Aussi, il y a ceux qui s'impliquent dans la gouvernance par intérêt pour mieux comprendre le fonctionnement coopératif.

Quant aux facteurs concernant l'exploitation agricole, la taille de l'exploitation agricole ressort comme un facteur pouvant jouer sur le niveau d'engagement d'un producteur agricole membre. Il y a des membres qui ne s'impliquent pas parce qu'ils ont des fermes de petite taille. Leurs revenus agricoles n'étant pas assez significatifs, ils ne voient pas l'intérêt de s'impliquer dans Nutrinor. Aussi, étant généralement seules à exploiter leurs fermes, les propriétaires des fermes de petite taille ont de la difficulté à se libérer pour participer aux activités de leur coopérative et laisser leurs fermes sans surveillance. La taille de l'exploitation agricole jouerait un rôle sur le niveau d'implication, mais pas pour les mêmes raisons que celles évoquées par

Barraud-Didier et Henninger, (2009) à propos des producteurs agricoles de grandes exploitations agricoles et ayant la possibilité de stocker eux-mêmes leurs grains qui seraient les moins fidèles. En parlant des propriétaires des fermes de petites tailles qui sont seules sur leurs fermes, nous parlons implicitement du manque de main-d'œuvre auquel ces derniers font face. Ce manque de main-d'œuvre occasionnant leur faible implication dans Nutrinor, notamment dans la gouvernance. Pascucci *et al.* (2012), quant à eux, trouvaient qu'une main-d'œuvre restreinte au sein des exploitations agricoles augmentait l'implication économique des producteurs agricoles, parce que ces derniers ayant moins la possibilité de dégager du temps pour commercialiser leurs produits eux-mêmes.

À la différence de ce trouvent Barraud-Didier et Henninger, (2009) ; Barraud-Didier et al., (2014), la distance des exploitations agricoles par rapport au siège social de Nutrinor a peu d'impact sur l'implication des membres. De nos jours, avec les moyens de communication dont il y a, il est facile et possible de participer aux rencontres de la coopérative par vidéoconférence. De plus, Nutrinor a développé une stratégie permettant de réduire l'effet de la distance géographique. Cette stratégie se compose entre autres des tournées des membres, de la rotation de place pour l'AGA et pour les activités associatives. Tout n'est plus centré au niveau de son siège social, même en ce qui concerne l'offre de service et des intrants agricoles. Par ailleurs, grâce à cette stratégie de non-centralisation des activités de gouvernance, de vie associative, ainsi que de son offre de services et d'intrants agricoles, lors des fusions avec d'autres coopératives agricoles dans la région, Nutrinor a su même rassurer et mobiliser des membres de ces coopératives qui étaient réfractaires parce qu'ils se trouvent maintenant à être plus loin de la nouvelle coopérative (Nutrinor).

À l'instar de Cechin *et al.* (2013), le type de production agricole a aussi un effet sur le niveau d'engagement des membres. En fonction du fait qu'un membre soit dans une production où Nutrinor est plus ou moins active peut jouer sur son niveau d'engagement. Les producteurs laitiers et ceux de grandes cultures faisant partie des membres les plus engagés.

6.6.2 Des facteurs relatifs à Nutrinor et à ses dirigeants

La grande taille de Nutrinor, surtout en termes de membres, constitue un facteur pouvant influencer le niveau d'engagement de ses membres. Plusieurs écrits ont montré que l'engagement des membres d'une

coopérative tend à diminuer avec l'accroissement de la taille de cette dernière et sa montée en complexité (Barraud-Didier et al., 2012; Barraud-Didier *et al.*, 2014 ; Bareille et al., 2017 ; Guillotte et al., 2019). Selon Amichi et al, (2021), plus les coopératives grandissent, moins les relations entre leur direction et les membres sont intenses, cela expliquant leurs rapports distanciés et le manque d'implication de ces derniers. Ce manque d'implication des adhérents étant également relié au sentiment de moindre importance qu'ils éprouvent au sein de leur coopérative en raison de sa croissance continuelle et de son fonctionnement de plus en plus complexe. Aussi, la grande coopérative est perçue comme étant plus distante et éloignée des réalités vécues par ses membres. Ces derniers se sentant alors moins responsables du devenir de leur coopérative, en s'engageant moins dans celle-ci. Alors que dans une coopérative de petite taille, il y a un attachement et un sentiment de proximité qui sont forts. (Hollandts et Valiorgue, 2016). Toutefois, les tournées des membres, ainsi que la rotation de place pour l'AGA et pour les activités associatives, font en sorte que, malgré sa grande taille, les membres se sentent toujours proches d'elle. Grâce aux tournées des membres et aux AG, les membres sont tenus informés et participent aux prises de décisions concernant l'agrandissement de leur coopérative au niveau du nombre de membres et au niveau des affaires. Spécifiquement, les tournées des membres offrent des moments privilégiés en petits groupes pour que tout le monde puisse s'exprimer, même les plus timides, et être entendu par le président du CA de leur coopérative. Cela fait que, même si Nutrinor grossit d'année en année, il y a moins de sentiment d'éloignement de la part des membres. De plus, certains membres sont fiers de voir leur coopérative grandir en affaires. Notons néanmoins qu'il y a des membres qui craignent de voir Nutrinor devenir un jour comme la Coop fédérée, avec des membres hors de la région et un siège social qui se trouverait à Montréal.

Cependant, au regard du nombre de membres qui sont réellement engagement dans Nutrinor, la question que nous nous posons, c'est, est-ce que toutes ses stratégies mises en place permettent-elle réellement de maintenir le sentiment d'appartenance et le pouvoir d'agir des membres ? Comme le mentionne Amichi et al. (2021), les coopératives mettent en place plusieurs instances (assemblées générales, assemblées de section, conseil d'administration, groupes de réflexion) permettant aux adhérents de participer à la gouvernance, puis de garder un pouvoir d'agir, mais qu'est-ce qui empêche les membres à s'emparer de ce pouvoir d'agir et le rendre opérationnel ? Il ne suffit pas de mettre en place des stratégies visant à confier aux membres plus de pouvoir, plus de contrôle sur leur coopérative, mais c'est de s'assurer que les membres seront en mesure de

rendre cela opérationnel. Il se pourrait donc qu'il y ait un problème d'appropriation du pouvoir d'agir par la plupart des membres de Nutrinor. En d'autres termes, Nutrinor essaie de mettre en place des mesures pour favoriser la gouvernance démocratique, mais il en demeurerait un problème d'appropriation de ces mesures.

Le déploiement d'activités de formation, de services-conseils et de support technique par Nutrinor est également important pour l'implication de ses membres (Barraud-Didier et al., 2014 ; Bareille et al., 2017 ; Guillotte et al., 2019). La présence, par exemple d'experts-conseils de Nutrinor sur tout le territoire régional, travaillant au quotidien avec ses membres, contribue à avoir des relations de proximité et à renforcer le sentiment d'appartenance. Mais d'un autre côté, la capacité limitée de Nutrinor à fournir des services conseils, du support technique et des activités de formation, pour tous les types de production agricole, peut jouer sur ses relations de proximité avec les membres concernés et, par conséquent, leur implication.

Son offre diversifiée d'activités de vie associative, lui permet d'assurer une proximité avec ses membres, malgré sa grosseur et de renforcer par conséquent le sentiment d'appartenance de ces derniers ainsi que leur niveau d'implication.

Notons quand même qu'en dépit de tout, faire partir de Nutrinor, qui est une grosse coopérative (en termes de membres), fait peur à certains producteurs agricoles. Il y en a qui ont de la difficulté à trouver leurs repères dans la grosse coopérative, inhibant ainsi leur implication. Cela concorde avec les écrits de Barraud-Didier et al. (2014) ; Muller et Tanguy (2019) sur le fait qu'avec l'accroissement continuel et la complexification de la taille des coopératives agricoles, les producteurs agricoles membres ont de la difficulté à se retrouver, se sentent peu associés aux décisions stratégiques et perdus dans la masse. Ils se sentent moins responsables du devenir de leur coopérative, s'impliquent moins dans la gouvernance (Filippi, 2016), dégradant ainsi au fil du temps le fonctionnement démocratique de leur coopérative (Rijpens et al., 2015).

Nutrinor a des projets, des orientations et une vision qui rejoignent les valeurs et les aspirations d'entrepreneur de certains de ses membres, cela aidant à avoir un bon engagement économique et dans sa gouvernance. Quand on se projette dans le futur, c'est évident qu'il faut miser sur la notion de DD et c'est ce que Nutrinor est en train de faire. Elle a donc une vision et des projets qui assurent sa pérennité et aussi la pérennité des exploitations agricoles de ses membres. C'est donc une coopérative d'avenir, et cela constitue un

motif d'engagement. Dans la même perspective, Vialorgue et Hollandts (2020), mentionnaient que la formulation d'orientations stratégiques et d'un projet stratégique durablement créateur de valeur et de services ajoutés pour les adhérents de la coopérative, a un effet sur l'implication de ces derniers, notamment dans la gouvernance.

Le fait que Nutrinor soit une coopérative en santé, robuste, compétitive et rentable joue positivement sur le niveau d'engagement de certains producteurs agricoles membres. Elle a toujours su faire des investissements stratégiques et variés lui permettant d'être plus forte économiquement parlant, puis de mieux faire face aux crises économiques. Cependant, certains membres trouvent qu'au fil des années, Nutrinor s'éloigne un peu de sa mission première, c'est-à-dire de se focaliser sur les services aux membres. Ce qu'elle fait présentement s'apparente plus à du business pour se faire plus d'argent. Cela fait qu'il y a des membres qui participent moins à sa gouvernance et font moins d'affaires avec elle. Il y a aussi que certains membres ne sont pas d'accord avec ses investissements faits dans certains domaines, comme l'éolien. Comme le précisent plusieurs écrits (Barraud-Didier et al. 2014 ; Höhler et Kühl, 2018 ; Guillotte et al., 2019), le succès d'une coopérative dépend de la façon dont elle conjugue ses stratégies de croissance et la préservation de ses valeurs et principes coopératifs. Il y a donc ce dilemme de la part de Nutrinor entre stratégies de croissance pour la rentabilité et se focaliser sur les intérêts des membres.

La capacité de Nutrinor à offrir des services de transformation de certains des produits agricoles de ses membres (exemple du lait), puis de distribution, s'inscrivant dans une stratégie d'intégration verticale (Filippi et al., 2008 ; Barraud-Didier et Henninger, 2009 ; Barraud-Didier et al., 2012), constitue un facteur de motivation chez certains producteurs agricoles. Étant donné que, dans le secteur agricole, les marges financières sont minimes, cette capacité pour Nutrinor dans la transformation et la distribution permet de donner plus de valeur aux produits agricoles et, par conséquent, permet aux membres concernés d'en tirer plus de revenus. Notons donc d'un autre côté que, le fait qu'elle ne puisse pas faire la transformation d'autres produits peut démotiver l'implication des membres concernés par ces produits.

Tout comme au niveau des motifs d'adhésion, la possibilité de rencontrer d'autres producteurs agricoles, puis de discuter ensemble, ressort comme motif d'engagement de certains. D'un autre côté, il y a ceux qui ne s'impliquent pas, notamment dans la gouvernance, parce qu'ils ne sont pas très sociables.

En ce qui concerne les facteurs relatifs aux dirigeants, dans le même sens que Barraud-Didier et Henninger (2009), la confiance aux dirigeants de Nutrinor (membres du CA, membres du comité de gestion) se dégage comme un facteur pouvant jouer sur le niveau d'engagement des membres. Des dirigeants moins crédibles, incompétents, ne représentant pas l'intérêt des membres, se verront moins soutenus par les membres. Par ailleurs, quand ça ne va pas bien avec les dirigeants, les membres s'impliquent encore plus pour réclamer du changement. Cela est déjà arrivé à des administrateurs de localité qui se sont vu être remplacés, parce que les membres qu'ils représentent étaient mécontents de leur travail. En gros, certains membres qu'ils ont ou pas confiance envers les dirigeants s'impliquent dans Nutrinor. Ils vont chercher à s'impliquer encore plus pour amener du changement, quand ils n'auront plus confiance. C'est le cas contraire chez d'autres qui, pour eux, leur niveau d'engagement baisserait s'il y avait des gens dont ils n'ont pas confiance au CA ou au comité de gestion, puis que ces gens se mettraient à prendre des décisions qui ne vont pas dans le sens de leurs valeurs. Leur niveau d'engagement baisserait aussi si Nutrinor avait des dirigeants non qualifiés et qu'elle n'irait pas bien, ils arrêteront de faire affaire avec celle-ci.

La diversité de profils des administrateurs dans le CA de Nutrinor constitue un facteur jouant sur l'engagement des membres. Que ce soit la diversité en termes d'ancienneté dans le CA, d'âge, de genre, de localité de provenance, et même la diversité en termes de productions agricoles. Chaque membre pouvant s'identifier à l'un ou l'autre des administrateurs. Cela est en adéquation avec ce que suggère Birchall (2015), comme quoi dans une coopérative en croissance, pour encourager l'implication des membres, il est essentiel que les membres se sentent représentés dans les organes de décision tel que le CA. Le dynamisme et le leadership du président du CA en 2024, Dominique Péron, ressortent aussi comme un motif affectant l'implication des membres du CA et de façon générale, le niveau d'engagement de certains membres dans Nutrinor.

Notons pour ajouter, qu'en dépit des facteurs qui viennent d'être soulignés, il y a des membres qui s'impliquent dans Nutrinor plus pour des raisons d'attachement personnel du cœur et il y en a d'autres que c'est plus du point de vue rationnel et financier. Avec nuances, il semblerait que les repreneurs de fermes familiales et les plus âgés s'impliquent davantage pour des raisons d'affection, de sensibilité ou de devoir moral plutôt que pour les gains financiers qu'ils en tirent.

Il y en a aussi que c'est d'autant la combinaison de l'affectif et le gain financier qui détermine leur engagement dans la coopérative. Ces membres sont le plus souvent confrontés au dilemme engagement rationnel/engagement affectif lorsque le prix d'achat des intrants agricoles proposé par Nutrinor est supérieur aux prix proposés par la concurrence.

6.6.3 D'autres facteurs d'influence

L'analyse du niveau d'engagement des membres de Nutrinor a été faite aussi par rapport à des facteurs spécifiques, tels que son ancrage territorial, ainsi que son engagement dans le développement durable.

Le fait que les propriétaires de Nutrinor soient 100% de la région et qu'elle a ses installations et activités partout sur le territoire régional est important pour l'engagement de certains membres. Toutefois, notons que pour d'autres, la propriété régionale de leur coopérative ne joue pas sur leur niveau d'engagement, notamment en ce qui concerne leur faire affaire.

En ce qui concerne l'influence de l'engagement de Nutrinor dans le DD sur le niveau d'engagement de ses membres dans celle-ci, il est à noter que, quand Nutrinor s'est lancée dans le DD, les membres étaient soit contents ou soit indifférents. Il n'y avait pas de mécontent, parce que tous sont conscients des enjeux du DD. Parmi les contents, tout comme parmi les indifférents, il y avait ceux qui étaient déjà engagés dans leur coopérative et ceux qui ne l'étaient pas. Par conséquent, soit l'engagement de Nutrinor dans le DD a apporté un plus à l'engagement des membres qui étaient déjà engagés et qui sont préoccupés par les enjeux du DD, soit il a été un facteur déclencheur de l'engagement de certains membres, soit il n'a pas eu d'effet sur l'engagement de membres qui étaient déjà engagés ou qui ne l'étaient pas et dont le DD n'est pas leur priorité. Aussi, il y a ceux dont l'engagement de Nutrinor dans le DD n'a pas eu d'effet sur leur niveau d'engagement dans celle-ci, parce qu'ils sont dans des productions agricoles qui sont moins concernées par les projets DD de leur coopérative. Mentionnons que, même si, pour le moment, son engagement dans le DD ne mobilise pas tous ses membres, le futur paraît beaucoup plus prometteur avec les plus jeunes producteurs agricoles, qui sont de plus en plus conscientisés sur les enjeux du DD, également avec les efforts que Nutrinor fait pour avoir des projets de DD couvrant toutes les productions agricoles de ses membres.

Pour résumer en ce qui concerne les facteurs d'engagement, le niveau d'implication dans Nutrinor de chacun des producteurs agricoles est fonction d'une ou de la combinaison de plusieurs facteurs mentionnés ci-dessus.

6.7 Engagement dans le PADN

L'engagement ou l'adhésion au PADN a été analysé aussi dans cette recherche. De façon générale, l'engagement des membres dans le PADN est jugé satisfaisant en termes de nombre et de rythme, au regard des moyens dont dispose Nutrinor, et parce que les 124 adhérents représentent plus que la moitié des membres très actifs dans la coopérative.

Les engagés dans le PADN le justifient entre autres soit parce que c'est un projet attrayant et attractif pour l'avenir, soit parce qu'ils voulaient s'améliorer en matière de pratiques agricoles durables, soit pour des raisons financières, juste pour avoir une ristourne plus élevée à la fin de l'année.

Parmi les non-engagés, certains le justifient par la petite taille de leurs exploitations, d'autres parce qu'ils sont déjà en agriculture biologique. Le PADN porte sur l'adoption de pratiques agricoles durables et les pratiques agricoles en agriculture biologique s'inscrivent dans le registre de la durabilité. Aussi, en agriculture biologique ils font déjà l'objet de plusieurs exigences normatives, cela fait que c'est déjà trop lourd pour eux côté administratif pour en rajouter les exigences du PADN. De façon générale, il y a des types de production agricole qui font déjà l'objet d'exigences normatives. Les producteurs agricoles de ces types de production en ont beaucoup à faire avec la paperasse et n'ont plus de temps à consacrer à d'autres obligations. L'engagement des membres dans ces types productions va donc dépendre de l'alignement ou non des exigences du PADN avec les exigences dont ils font déjà face. Ce n'est pas facile pour les producteurs de tous les types de production de s'embarquer dans le PADN, que ce soit en termes d'exigences normatives ou même en termes d'accompagnement que Nutrinor peut proposer.

Des raisons du non-engagement de certains membres dans le PADN sont parce qu'ils sont sur le bord de la retraite et l'absence de relève.

Il y a des producteurs agricoles qui pensent que le PADN se résume seulement aux restrictions liées à la protection de l'environnement. Ces derniers ne se sont pas engagés parce qu'ils n'ont pas compris ce que comporte le PADN. Même si Nutrinor fait des communications concernant le pacte, il faut croire que ce n'est pas encore suffisant. Miser encore plus sur le bouche-à-oreille et sur le partage des bons coups avec ceux qui sont déjà engagés dans le PADN (les ambassadeurs), pourrait aider en matière de communication.

La peur du changement ressort également comme motif de non-adhésion au PADN de certains producteurs agricoles. Cette peur est soit liée aux pertes de rendement que les changements de pratiques agricoles avec le PADN peuvent occasionner, soit liée au temps à consacrer et à la paperasse. Outre la peur du changement, le fait que ça aille bien pour certains producteurs agricoles avec leurs pratiques agricoles actuelles, ils se disent que cela ne leur donne rien de s'embêter pour se conformer aux exigences du PADN en matière de pratiques agricoles durables.

Il y en a qui se sont engagés dans le PADN parce qu'ils croyaient en sa crédibilité. Il y a ceux aussi qui attendaient de vérifier sa crédibilité avant de s'embarquer. De plus, les convictions personnelles dans le DD comptent beaucoup dans l'engagement dans le PADN. Si un producteur agricole ne croit pas dans le DD, ou en agriculture durable d'un point de vue personnel, c'est difficile que ce dernier mette cela en pratique dans son travail au quotidien.

L'engagement de tous les membres du CA y est quelque chose dans l'engagement de certains membres. Mais, il est à souligner que les membres engagés dans les projets de Nutrinor, à l'exemple du PADN, sont généralement ceux qui s'impliquent économiquement et dans la gouvernance de leur coopérative.

Le tableau 11 synthétise les éléments de pérennité de Nutrinor.

Tableau 12: Tableau de synthèse

Difficultés pour le fonctionnement de Nutrinor	- La complexité de la gouvernance d'une coopérative, impliquant plusieurs personnes (membres, conseil d'administration, comité de gestion) ✓ Long processus d'acceptation dans les prises de décisions, difficulté à trouver une entente collective ✓ Mais Nutrinor arrive à atténuer ces difficultés, notamment à avoir une vision commune entre CA, CG et membres, grâce aux outils d'information et de consultation dont elle a développé (ex. : les tournées des membres)

	- Difficile de satisfaire à la diversité de membres (elle est plus active dans certaines productions et moins dans d'autres) - L'éloignement géographique - Difficulté à réussir toujours à tenir la tête hors de l'eau face à la concurrence - La fluctuation des taux d'intérêt, des prix des produits alimentaires, des intrants agricoles - Problème de main-d'œuvre - Problème de relève agricole (raisons : Vieillissement de la population agricole, augmentation du prix des terres agricoles, pénibilité de l'activité agricole, activité économique moins rentable) ✓ Problème de la relève dépendant du soutien offert par Nutrinor en termes de services et projets à ses membres et à la relève
Motifs d'adhésion	- Sentiment de coopération plus forte en région (la coopération ayant toujours été le moyen de survie pour les producteurs agricoles en régions éloignées) - Impossible de se soustraire au membership d'une coopérative - Croyance en la coopération - Adhésion à Nutrinor à travers ses fusions avec d'autres coopératives de la région - Avantages de l'adhésion à Nutrinor ✓ Avantages financiers importants ✓ Met ses membres (les producteurs laitiers notamment) à l'abri en cas d'enjeux de transformation et de distribution avec les produits agricoles ✓ Offre la possibilité de prendre part aux décisions et de s'impliquer dans la gouvernance de leur coopérative ✓ Offre la possibilité de socialisation avec d'autres producteurs agricoles
Engagement des membres envers Nutrinor	- Engagement économique (ventes effectuées et approvisionnements chez Nutrinor) ✓ De façon globale, une stabilité avec une légère augmentation dans l'engagement économique des membres ✓ De façon individuelle, soit le faire affaire est resté stable ou a légèrement augmenté au fil des années ✓ Raisons : La stabilité ou l'augmentation de la taille des exploitations, le sentiment coopératif plus grand en région, l'offre de services de Nutrinor à ses membres, la croyance et la confiance en Nutrinor ✓ Pour ceux qui ne font pas affaire exclusivement avec Nutrinor, raisons : Nutrinor n'est pas très active dans ces productions agricoles, ils suivent la politique du meilleur prix ou de la qualité - Engagement dans la gouvernance ✓ Elle est relative à l'engagement économique ✓ Il y a donc une stabilité dans l'engagement dans sa gouvernance. Nutrinor peut compter sur ce petit groupe fidèle qui contribue à son rayonnement économique pour sa gouvernance. - **Des facteurs relatifs aux producteurs agricoles et à leurs exploitations** ✓ Facteurs relatifs aux producteurs agricoles : l'historique de coopération dans la famille, l'influence de l'âge est à relativiser, le niveau d'éducation n'exerce pas une grande influence, la disponibilité, l'intérêt de mieux comprendre le fonctionnement coopératif. ✓ Facteurs relatifs aux exploitations agricoles : la taille de l'exploitation agricole, revenus agricoles, par exemple : petites fermes -> revenus agricoles non significatifs et difficulté à se libérer, la distance par rapport au siège social (peu d'influence grâce à la non-centralisation

	des activités de gouvernance, de vie associative, de son offre de services et d'intrants agricoles,), le type de production. - **Des facteurs relatifs à Nutrinor et à ses dirigeants** ✓ Facteurs relatifs à Nutrinor : la grande taille de Nutrinor en termes de membres peut constituer un frein, mais il y a des stratégies de mobilisation, dont l'efficacité reste à prouver, mises en place pour garder des relations de proximité et la mobilisation des membres (les tournées des membres, la rotation de place pour l'AGA et pour les activités associatives). Aussi, il y a la capacité de déploiement d'activités de formation, de services conseils et de support technique, les projets, orientations et la vision de Nutrinor, la santé, robustesse, compétitivité de Nutrinor, la capacité de Nutrinor à faire la transformation des produits agricoles, la possibilité de sociabilisation. ✓ Facteurs relatifs aux dirigeants : la confiance aux dirigeants, la diversité de profils des administrateurs dans le CA, le dynamisme et le leadership du président du CA. Remarque : (avec nuances) les repreneurs de fermes familiales et les plus âgés s'impliquent plus pour des raisons affectives, de sensibilité ou de devoir moral que pour des gains financiers. - **D'autres Facteurs d'influence** : La propriété 100% régionale de Nutrinor, la présence de ses installations et activités partout sur le territoire régional, l'engagement de Nutrinor dans le DD.
Engagement dans le PADN	- Engagement des membres dans le PADN jugé satisfaisant en termes de nombre et de rythme ✓ Raisons d'engagement dans le PADN : Projet attrayant et attractif pour l'avenir, l'engagement de tous les membres du CA dans le PADN, pour s'améliorer en matière de pratiques agricoles durables, pour avoir une ristourne plus élevée à la fin de l'année ✓ Raisons de non-engagements : petite taille de l'exploitation agricole, étant déjà en agriculture biologique, les exigences normatives du PADN, le non-alignement des exigences du PADN avec exigences dont certains producteurs agricoles font face déjà, étant sur le bord de la retraite, l'absence de relève, connaissance insuffisante du PADN, la peur du changement lié aux pertes de rendement, au temps à consacrer et à la paperasse ✓ Raisons allant dans les deux sens : l'alignement ou non des exigences du PADN avec exigences dont certains producteurs agricoles font face déjà, la croyance ou non dans la crédibilité du PADN, les convictions personnelles dans le DD

Source : Auteure

6.8 Nutrinor et développement territorial

6.8.1 Valorisation des ressources territoriales

Comme mentionné plus haut, Nutrinor, à travers ses opérations, valorise plusieurs ressources régionales. Elle valorise notamment les ressources agricoles (les terres agricoles, le climat, les infrastructures agricoles, les équipements agricoles, le savoir-faire agricole) et alimentaires de la région, en aidant les

producteurs agricoles dans l'approvisionnement des intrants agricoles, avec des projets d'agriculture durable et dans la mise en marché des produits agricoles. Grâce à son aide, le territoire du SLSJ est occupé par divers types d'exploitations agricoles. Les terres agricoles sont occupées et mises en valeur. À travers son volet agroalimentaire, certains produits agricoles, comme le lait, sont valorisés en divers produits laitiers. Toutefois, elle peut encore faire mieux dans la valorisation des produits agricoles et agroalimentaires, en soutenant davantage les autres types de production agricole. Aussi, en faisant des acquisitions d'entreprises régionales, elle participe à la valorisation des ressources construites du territoire. Nutrinor participe également à la valorisation des ressources humaines et du capital humain du SLSJ, puisque la plupart de ses employés viennent de la région et, parmi ces derniers, on en dénombre des gestionnaires et des cadres. D'ailleurs Nutrinor est le fruit de la valorisation de la capacité à se mobiliser de la population agricole du SLSJ, pour porter des actions collectives favorisant leur bien-être et celui de la communauté. Toujours en ce qui concerne la valorisation du capital social, elle a été capable de nouer des partenariats avec d'autres acteurs du territoire pour son développement et pour porter des enjeux de DD dans la région.

Grâce au PADN, Nutrinor participe à la santé et à la protection des ressources naturelles (terres agricoles, cours d'eau, biodiversité), en aidant ses membres dans l'adoption de pratiques agricoles durables.

6.8.2 Participation à la production de biens & services et à la gouvernance territoriale

Nutrinor, étant une coopérative créée par des producteurs agricoles de la région pour répondre à leurs besoins communs (accéder à des biens et services, vendre des produits agricoles, assurer la transformation et la distribution) et à ceux de la communauté du SLSJ, est considérée comme une initiative locale. En rappel, Klein et Champagne (2011), considère une initiative locale comme celle portée par les acteurs locaux avec pour objectif d'apporter des solutions à des problèmes locaux de développement via la mobilisation de ressources diversifiées.

Les coopératives agricoles sont une forme d'organisation de la population locale pour la production de biens et services qui leur sont utiles et qui contribuent à une augmentation de la richesse collective (Campagne et Pecqueur, 2014 ; Torre, 2022). À cet égard, Nutrinor valorise les ressources régionales pour la production de biens et services répondant aux besoins de ses membres et de la communauté du SLSJ. Les

(certains) membres producteurs agricoles peuvent se procurer auprès de leur coopérative des biens et des services nécessaires (les intrants agricoles) pour l'exploitation de leurs entreprises agricoles. Elle met à disposition de ses membres, des services d'achats des produits agricoles, de transformation et de distribution des produits alimentaires. Par la suite, ces produits alimentaires sous les bannières Boucherie Charcuterie Perron (Saint-Prime), Boulangerie du Royaume (Jonquière), Charcuterie Fortin (Alma), Eau de source Nutrinor (Hébertville), Fromagerie Perron (Saint-Prime), Nutrinor Produits laitiers (Alma), mais aussi La Fromagerie Champêtre (Repentigny) sont offerts en priorité aux consommateurs de la région dans les épiceries, les institutions, les restaurants, les hôtels et via ses engagements sociaux.

Nutrinor offre des produits et des services pour les Barbecues, poêles et foyers, agriculture, entretien extérieur, construction, rénovations dans ses 4BMR (Normandin, Saint-Bruno, Saint-Cœur-de-Marie, Saint-Prime) et Nutrinor Ferme et Maison de Chicoutimi. À travers ses dépanneurs dans ses haltes-services situés principalement dans la région, elle offre des produits de ravitaillement (collations et repas prêt-à-manger, breuvages, etc.) pour les escapades. Nutrinor offre également des services de restauration au Pizzalami à Alma et au Casse-croûte Perron à Saint-Prime.

Sous la bannière Nutrinor Énergies, elle sert une clientèle diversifiée, principalement dans le SLSJ, en produits pétroliers de toutes sortes (essence, lave-auto, propane, lubrifiants, etc.), à travers ses 25 haltes-services et ses 9 haltes-entreprises.

Outre ses engagements sociaux dans la communauté pour la sécurité alimentaire, Nutrinor, dans ses engagements sociaux et ses partenariats, rend d'autres services à la communauté, comme en témoigne son soutien à divers projets et organismes, sa contribution à l'accompagnement des PME de la région, son implication dans des projets de développement régional et agroalimentaire, etc.

La coopérative peut être analysé comme une actrice de la gouvernance territoriale au regard de sa collaboration avec d'autres acteurs du territoire en vue de porter des projets de développement territorial (Hirczak et al., 2023). En ce sens, Nutrinor participe à la gouvernance territoriale du SLSJ, à travers ses partenariats et collaborations avec d'autres acteurs de la région, y compris les acteurs de la filière

agroalimentaire (UPA SLSJ, Table Agroalimentaire SLSJ, Essor 02, MAPAQ), pour répondre à des enjeux de DD.

En somme, au-delà de répondre à des besoins socioéconomiques (création d'emploi, investissements, engagement dans la communauté) seulement, comme c'est le cas d'autres coopératives agricoles (Farinella, 2022), Nutrinor répond également à des besoins socioécologiques dans la région (aide à l'adoption de pratiques agricoles durables, mise en marché de produits alimentaires durables, le développement d'emballage carboneutre, gestion des matières résiduelles, participation à des programmes de compensation carbone). Toutefois, il lui reste encore du chemin à faire.

Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que Nutrinor est une actrice du DD du SLSJ. Un développement qui tient compte de l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale, afin que les générations futures puissent continuer à bien vivre dans la région comme nous le faisons aujourd'hui. Elle contribue au DD de la région parce qu'elle est une coopérative qui a su intégrer le DD dans ses valeurs et dans sa philosophie de gestion. Elle est une actrice, parce qu'elle est une entreprise régionale présentant un fort ancrage territorial. Cela se caractérisant, entre autres par l'étendue régionale de ses membres, de ses activités, de ses emplois, de ses investissements et partenariats, par son engagement dans la communauté, par sa proximité avec ses membres, par sa contribution à des SAD et SAT dans la région, par son aide à l'adoption de pratiques agricoles durables, par sa capacité à tirer avantage des spécificités de la région et par sa présence stratégique et raisonnée au-delà des frontières régionales. Sa pérennité y est pour quelque chose dans cette contribution au DD de la région. Nutrinor a survécu au fil du temps en faisant face à plusieurs difficultés, parmi d'autres, il y a la complexité de sa gouvernance, l'éloignement géographique, la concurrence, la fluctuation des taux d'intérêt, des prix des produits alimentaires, des intrants agricoles, le problème de la main-d'œuvre et de la relève. Outre ces difficultés, la pérennité de la coopérative a reposé grandement sur l'engagement de ses membres dans sa vie économique, dans sa gouvernance et dans ses projets. Le niveau d'engagement des membres dépendant de facteurs relatifs aux producteurs agricoles et à leurs exploitations, de facteurs relatifs à Nutrinor et à ses dirigeants, ainsi que d'autres facteurs. Malgré la stabilité dans le niveau d'engagement du petit groupe de producteurs agricoles fidèles, une grande partie des membres ne sont pas

engagés envers celle-ci. Elle doit donc continuer à user de stratégies pour susciter l'engagement de suffisamment de membres. Concernant sa contribution au développement territorial, nul doute qu'elle le contribue en valorisant plusieurs ressources régionales et en participant à la production de biens & services et à la gouvernance territoriale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les études menées essentiellement dans d'autres pays montrent que les coopératives agricoles sont des actrices importantes à l'opérationnalisation du DD de leur territoire, à travers notamment l'arrimage des principes coopératifs avec ceux du DD, leur ancrage territorial et leur pérennité. Nous avons donc voulu analyser cet état de fait dans un contexte québécois, avec Nutrinor coopérative, une coopérative agricole et agroalimentaire au SLSJ. Pour ce faire, nous avons eu principalement comme assise théorique le territoire, le DT, le DD, le DTD et avons examiné la littérature concernant les coopératives agricoles et le DD dans le territoire. Grâce à une démarche de recherche de type inductif, qualitatif et descriptif, l'analyse des données collectées grâce à des entrevues semi-dirigées, un questionnaire en ligne et une analyse documentaire, nous fait ressortir les principaux résultats suivants :

Nutrinor est une actrice du DD du SLSJ grâce à sa forme coopérative qui favorise l'accumulation d'un capital collectif localisé. Les profits faits par Nutrinor sont investis pour son développement et dans la communauté. Rappelons que Nutrinor est la propriété de la plupart des producteurs agricoles de la région, donc son développement touche à la vie de nombreuses familles. Notons que c'est surtout l'intégration du DD dans sa stratégie de gestion qui lui permet de mieux aider ses membres et répondre à des enjeux dans la communauté.

L'opérationnalisation du DD du SLSJ par Nutrinor se perçoit à travers sa volonté et capacité à s'ancrer dans la région. Plusieurs éléments démontrent cette capacité d'ancrage de la coopérative. En effet, son siège social se trouve dans la région et ses membres, ses activités, ses investissements sont sur tout le territoire régional. Elle crée des emplois en nombre, mais aussi en qualité dans ses installations situées à majorité dans la région. Nutrinor privilégie les partenariats avec des acteurs du territoire tant dans ses activités que pour s'impliquer dans la communauté du SLSJ. En ce qui concerne son engagement envers la communauté, il se manifeste par l'appui apporté sous diverses formes, notamment par des actions bénévoles des employés, des partenariats, des dons et des commandites (en biens, en services et en espèces) pour de nombreux événements, projets et organisations de la région. Ces derniers (événements, projets et organismes) contribuent notamment à assurer la sécurité alimentaire, la bonne santé et le bien-être de la population locale, à lutter contre les changements climatiques et leurs conséquences, ainsi qu'à préserver les écosystèmes. Elle soutient donc des

causes dans le domaine agroalimentaire et dans d'autres domaines. À travers ses activités et ses engagements sociaux, Nutrinor concourt à un système alimentaire durable et territorialisé (aide à l'adoption de pratiques agricoles durables, valorisation des pratiques et savoirs ancrés dans le territoire, contribution à une chaîne d'approvisionnement alimentaire courte et sécuritaire, contribution à l'accès à des aliments frais et de qualité, contribution à l'approvisionnement alimentaire des institutions locales, conservation d'une production et d'une transformation alimentaire locales, aide à l'occupation du territoire par des exploitations agricoles en santé, lutte contre le gaspillage alimentaire, etc.). Sa présence au-delà de la région s'inscrit aussi dans la consolidation de son ancrage territorial, dans la mesure où sa présence dans d'autres régions contribue au renforcement de ses activités dans la région. Sans oublier que sa capacité à se servir de la nordicité du SLSJ pour se bâtir un avantage compétitif, témoigne dans son ancrage territorial.

Soulignons quand même que Nutrinor pourrait s'impliquer davantage dans la communauté, dans les systèmes alimentaires durables territorialisés, incluant l'agriculture durable, dans la réduction des GES, des matières résiduelles, la protection des cours d'eau, etc. Pour cela, elle doit par exemple avoir une démarche DD qui s'appliquerait à tous ses domaines d'activités, pas seulement l'agriculture et l'agroalimentaire. Même dans l'agriculture et l'agroalimentaire, elle peut en faire plus en matière de durabilité. Elle devrait s'intéresser à d'autres enjeux, tels que la problématique de l'accaparement des terres agricoles pour soutenir la relève agricole ou les aspirants producteurs agricoles.

Nutrinor, par sa longue existence, contribue à la stabilité économique et au DD du SLSJ. Une longévité acquise grâce aux nombreuses stratégies mises en place par celle-ci pour surmonter les difficultés rencontrées. Cette longévité a été surtout dépendante de la stabilité dans le niveau d'engagement de certains membres. L'engagement économique et dans la gouvernance de Nutrinor par les membres est influencé par différents facteurs, dont ceux qui sont reliés aux producteurs agricoles et à leur exploitation (l'historique de coopération dans la famille, la disponibilité, la taille de l'exploitation agricole, les revenus agricoles, le type de production, etc.), et ceux qui sont liés à Nutrinor et à ses dirigeants (la grandeur de Nutrinor en termes de membres, la capacité de déploiement d'activités de formation, de services-conseils et de support technique, les projets, orientations et visions de Nutrinor, sa santé, sa robustesse, sa compétitivité, sa capacité à transformer les produits agricoles, la possibilité de socialisation, la confiance accordée aux dirigeants CA et comité de

direction, la diversité des profils des administrateurs au sein du CA, le dynamisme et le leadership du président du CA, etc.). Il est également influencé par le fait que Nutrinor soit de propriété 100% régionale et qu'elle soit engagée dans le PADN. L'engagement de chaque membre est fonction d'un ou de la combinaison de plusieurs de ces facteurs. Tous ne sont pas engagés dans Nutrinor et ses projets. Il ne tient qu'à elle d'agir davantage avec plus de stratégie de communication, de stratégie pour garder la proximité, de projets et services plus inclusifs, c'est-à-dire des projets et services concernant tous les types de productions agricoles, afin de motiver l'engagement du plus grand nombre. Elle va devoir, entre autres, améliorer son offre de produits et services en intrants agricoles et son offre de service en transformation des produits agricoles pour couvrir divers types de productions agricoles. Pour motiver l'engagement dans le PADN, Nutrinor va devoir améliorer son offre de services et communication en la matière.

Les résultats de cette recherche révèlent qu'une coopérative agricole peut contribuer au DD de son territoire. Toutefois le fait d'être une coopérative ne garantit pas cette contribution, en autant qu'elle soit une coopérative qui intègre le DD dans ses valeurs. Les principes coopératifs ne suffisent pas pour faire d'une coopérative agricole une actrice du DD. D'ailleurs certains principes entraînent l'exclusion des non-membres et même que la complexité dans la gouvernance coopérative peut en être un désavantage. Son ancrage territorial, évaluable par plusieurs facteurs, qui lui permet de mieux contribuer au DD de son territoire, n'est pas un acquis, mais doit être entretenu. Notons que d'une coopérative agricole à l'autre, il peut y avoir des spécificités en matière de facteurs d'ancrage territorial. Certains des facteurs d'ancrage territorial sont fonction des spécificités, des enjeux de chaque territoire. D'autres études de ce genre menées sur des coopératives agricoles existantes dans d'autres territoires québécois aideront à mettre en valeur les spécificités existantes dans les facteurs d'ancrage territorial.

La pérennité d'une coopérative agricole, dépendant de l'engagement des membres, est à entretenir aussi. Elle n'a d'existence en dehors de l'engagement de ses membres, et sans existence, elle ne peut contribuer au DD de son territoire. Il revient à la coopérative de multiplier les stratégies, de faire attention à ses choix de développement, pour garder un niveau d'engagement permettant de maintenir sa vitalité.

Dans une perspective de mieux contribuer au DD du SLSJ, nous formulons des recommandations à l'égard de Nutrinor, aux autres acteurs territoriaux, ainsi qu'à l'égard des politiques publiques.

Recommandations

Recommandation pour Nutrinor coopérative :

- Chercher à connaitre la taille optimale (dans ses mesures d'expansion) lui de garder la proximité et l'engagement de ses membres
- Appliquer sa démarche DD à tous ses domaines d'activités, pas seulement l'agriculture et l'agroalimentaire.
- Solidifier son ancrage territorial avec plus de partenariats stratégiques avec les acteurs sociaux, communautaires, environnementaux ; d'actions significatives en matière d'accès au foncier agricole par la relève agricole ; de prudence concernant son expansion hors région ; de collaboration avec les autres acteurs de l'agroalimentaire de région pour une réelle contribution à des systèmes alimentaires durables territoriales
- Aligner les exigences du PADN à celles dont les producteurs agricoles (notamment biologiques) font déjà face. Dans le même sens, améliorer ses services en qualités et en disponibilité pour tous les types de productions agricoles dans le cadre de son PADN
- Avoir plus de services de transformation ou de valorisation pour les produits agricoles autre que le lait. Dans la même perspective, qu'il ait plus de produits alimentaires issus de l'agriculture durable outre que les produits laitiers
- Continuer toujours à privilégier sa présence dans la région et à valoriser le potentiel agricole et agroalimentaire de la région, comme étant ses principaux secteurs d'activité

Recommandations pour les acteurs territoriaux et les politiques publiques :

- Soutenir Nutrinor dans l'opérationnalisation de sa démarche DD, sans toutefois intervenir dans son mode de gouvernance
- Avoir des politiques publiques supportant les entreprises locales, à l'instar de Nutrinor, voulant s'impliquer davantage dans les circuits de proximité et de façon générale dans les systèmes alimentaires durables et territorialisés

Outre ces recommandations pour le milieu pratique, cette recherche contribue aussi à l'enrichissement des connaissances théoriques. Nous exposons ces contributions théoriques dans les lignes qui suivent.

Contributions théoriques

Notre recherche recours à la fois à l'ancrage territorial, à l'arrimage des objectifs coopératifs avec ceux du DD et à la pérennité de la coopérative comme cadre d'analyse. Ces trois canaux s'entretiennent et permettent de saisir plusieurs dimensions de la contribution de la coopérative agricole au DD de son territoire.

Nos résultats de recherche permettent de conclure qu'une coopérative agricole qui respecte ses principes présente un fort ancrage territorial, lequel pourrait garantir sa pérennité. En effet, même si la réalité est un peu différente, en principe, l'impartageabilité des profits permet à Nutrinor de faire des investissements dans ses installations et activités en région afin d'offrir plus de services à ses membres (ex : l'aide à l'adoption de pratiques agricoles durables) et à la communauté, de créer des emplois, de donner des dons et commandites pour financer des projets et des organismes dans la communauté. Ses investissements dans la transformation agroalimentaire permettent de valoriser des produits agricoles en région et d'assurer la sécurité alimentaire (des facteurs d'un SAD). L'impartageabilité des profits lui permet également de sécuriser sa pérennité économique, étant donné que la coopérative peut s'appuyer ses fonds propres pour réaliser ses projets au lieu de dépendre seulement des sources extérieures de financement. Par ailleurs, les relations de proximité avec ses membres et l'administration démocratique, permettent à Nutrinor de connaitre les besoins de ses membres, d'agir selon leurs intérêts et ainsi garantir la motivation et l'engagement des membres, gage de pérennité. Étant aussi la propriété collective des producteurs agricoles du SLSJ, la majorité de ses activités et installations sur tout le régional et sa présence hors régional est dans l'intérêt de donner plus de services à ses membres et à la population. De plus, l'ouverture et l'inclusion régit par la libre adhésion et volontaire, lui a permis de garder le territoire régional occuper par divers types d'exploitation agricoles en santé, un des facteurs d'un SAD.

Nos résultats de recherche permettent de conclure également que la contribution d'une coopérative agricole au DD de son territoire à travers ses principes coopératifs, son ancrage territorial et sa pérennité, ne peut être interprétée dans un seul sens. En effet, nous constatons que la démarche DD d'une coopérative agricole peut renforcer son ancrage territorial, ses principes coopératifs et sa pérennité. En exemple avec notre

cas d'étude, par sa démarche DD, Nutrinor veut offrir plus de services à ses membres, faisant partie des motifs d'engagement. Elle veut également contribuer à la vitalité socio-économique de la région tout en préservant l'environnement à travers ses investissements dans plusieurs domaines et activités partout dans la région, à travers sa création d'emplois, ses offres de formation à ses employés, à la relève, ses partenariat avec d'autres acteurs territoriaux pour répondre à des enjeux de DD, la réduction de ses émissions de GES, sa meilleure gestion des ressources naturelles et des matières résiduelles, son aide à l'adoption de pratiques agricoles durables, sa contribution à des circuits de proximité d'alimentation. De plus, contribuer à la vitalité socio-économique et environnementale de la région à travers l'orientation de sa politique de dons et commandites pour soutenir des évènements, projets et organismes qui participent à la vitalité du SLSJ en matière de sécurité alimentaire, de santé, de lutte contre les changements climatiques et leurs répercussions.

La figure 12 résume la relation existante entre principes coopératifs, ancrage territorial et pérennité de la coopérative, ainsi qu'avec sa démarche développement durable.

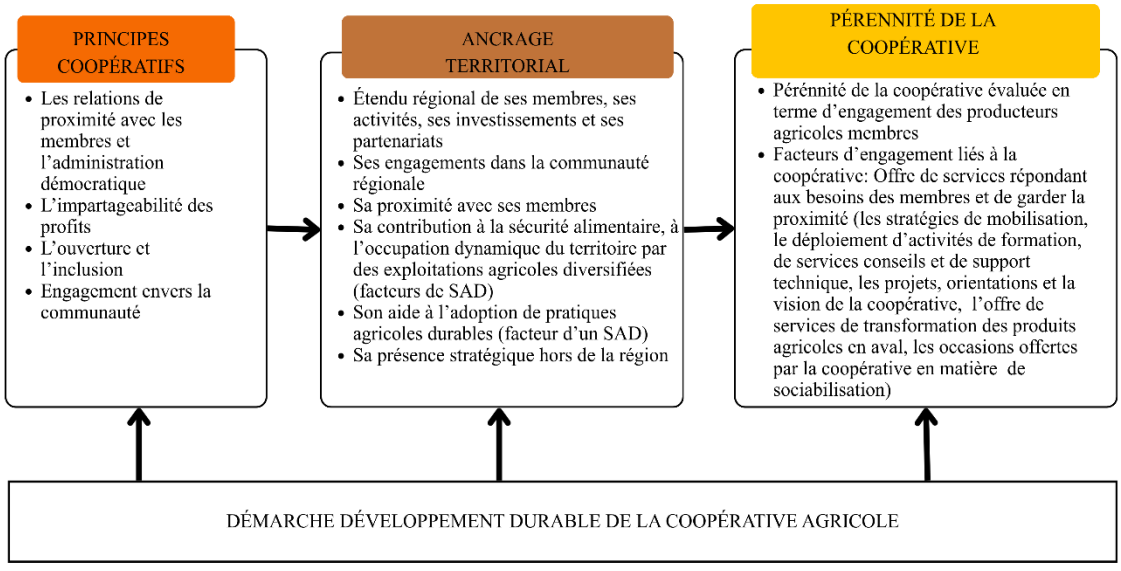

Figure 12 : Interactions entre démarche développement durable, principes coopératifs, ancrage territorial, pérennité de la coopérative agricole

Source : Auteure

Comme autre contribution, en plus de ce qui est mentionné dans la littérature en matière de facteurs d'ancrage territorial d'une coopérative agricole, nous trouvons que la présence stratégique au-delà de son territoire d'implantation, la capacité à tirer avantages des spécificités de son territoire, la proximité avec ses membres, peuvent servir à évaluer l'ancrage territorial de celle-ci. Également, en appui à la littérature existante (Touzard, 2010 ; Corrine et Lionel, 2022), le fait d'être une coopérative agricole n'est pas suffisant pour une meilleure contribution au DD de son territoire d'implémentation. De façon théorique, plusieurs principes coopératifs s'arriment avec les principes du DD, mais pour une réelle contribution au DD de son territoire, il faudra que la coopérative agricole veuille intégrer le DD dans son fonctionnement et ses valeurs. D'ailleurs, dans le cas des grandes coopératives agricoles avec une diversité de membres, la prise de décision collective peut constituer un obstacle à la mise en place et l'application d'une démarche développement durable, étant donné les longs processus de consultation et la difficulté d'obtenir un consensus.

Bien que notre recherche soit utile pour le milieu scientifique et pour la société, et que nous ayons pris les mesures nécessaires pour s'assurer de sa scientificité, il demeure toujours quelques écueils à souligner. Nous les exposons dans les lignes qui suivent.

Limites de la recherche

Les recherches en sciences sociales font face à des critiques d'ordre général liées notamment à la subjectivité du chercheur. Drapeau et Letendre (2001) mentionnent que l'un des dangers liés à la recherche qualitative est que le chercheur se limite à ne trouver que ce qu'il cherche.

De façon spécifique, des limites méthodologiques sont associées à cette recherche. L'étude de cas, tout comme l'entretien semi-dirigé, le questionnaire en ligne et l'analyse documentaire, comportent chacune des limites.

Étant donné son rôle actif sur le terrain, l'équipe de recherche de l'étude de cas est souvent critiquée, entre autres « de ne pas prendre conscience de leurs biais ; de ne pas choisir de bons cas ; de ne pas étudier le cas suffisamment en profondeur ; de ne pas vérifier la validité et la fidélité des résultats ; de ne pas interpréter ou généraliser les résultats correctement » (Roy, 2021, p.165-166). La validité externe de l'étude de cas est donc toujours sujette à discussion, limitant ainsi la possibilité de généralisation des résultats. Cela d'autant plus

vrai pour les études de cas unique, avec un cas qui est assez spécifique. Notre recherche ne fait pas totalement l'exception, même si nous avons pris des mesures. Nous avons fait le choix de Nutrinor, qui est quand même un cas spécifique dans la région au regard de sa taille qui est largement supérieure à celles des autres. Donc, vouloir appliquer les résultats de cette recherche à d'autres coopératives agricoles dans la région serait difficile. Même au-delà de la région, au regard des caractéristiques distinctives du SLSJ (éloignement géographique, climat boréal, agriculture nordique, etc.), vouloir appliquer les résultats de cette recherche à ces cas semblables (d'à peu près la même taille) est à faire avec prudence, en tenant toujours compte du contexte. D'ailleurs, comme le mentionne Gagnon (2005), la spécificité, la particularité, la diversité de l'étude de cas ne font pas bon ménage avec l'universalité. À vouloir chercher une généralisation de ses résultats, le chercheur peut être distrait sur les éléments particuliers importants pouvant l'aider à comprendre le cas lui-même.

L'entrevue semi-dirigée comporte des limites. Le fait que l'entrevue ait lieu dans un espace-temps particulier et limité par rapport aux objectifs de recherche, les propos tenus par le participant sont largement inférieurs à son expérience (Savoie-Zajc, 2021). Dans cette recherche, même si nous avons opté pour des entrevues semi-dirigées avec un guide d'entrevue contenant des questions ouvertes, nous ne pouvons pas affirmer que les données recueillies auprès des participants reflètent l'intégralité des expériences de ces derniers.

Il y a aussi la question de la crédibilité des informations divulguées lors des entrevues à considérer. La crédibilité des propos d'un participant peut être limitée par son désir de rendre service ou d'être bien vu. (Savoie-Zajc, 2021). Effectivement nous avons remarqué cela lors des entrevues. Même si nous leur avons parlé des mesures de confidentialité, nous avons remarqué que certains participants, parmi notamment les participants non producteurs agricoles, étaient gênés de parler des choses qui n'embellissent pas l'image de Nutrinor. Donc, nous ne pouvons pas savoir avec exactitude si ce qui est dit est réellement la vérité. Heureusement que l'analyse documentaire nous permettait quelque peu de nuancer certains propos des participants.

Quant au questionnaire en ligne, ayant été remplis exclusivement par des producteurs agricoles, eux ne craignent pas de dire ce qu'ils pensent. Néanmoins, une limite que nous pouvons reprocher aux données recueillies à partir du questionnaire en ligne est qu'elles ne sont pas assez détaillées. Il y a des réponses que

nous voulions plus élaborées, mais nous n'avons pas le participant en face pour demander plus d'approfondissement, comme nous le faisons lors des entrevues.

Pour l'analyse documentaire, certains documents peuvent être difficiles à obtenir, même avec l'avènement de l'internet. Dans cette recherche, nous aurions aimé avoir accès à certains documents pour mieux compléter les données collectées auprès des participants, malheureusement, nous n'avons pas eu accès, car ces documents sont soit jugés très confidentiels.

Pour ajouter, au début, nous voulions recueillir les données uniquement par le biais d'entrevues semi-dirigées et d'analyses documentaires. Toutefois, en rentrant en contact avec Nutrinor pour la collecte des données d'entrevues, ils nous ont fait savoir que cela allait être difficile pour moi d'atteindre le nombre de producteurs agricoles souhaités en entrevue. Le temps de collecte correspondait avec la période des travaux champêtres. Donc, certains producteurs agricoles ont choisi de participer en complétant un questionnaire en ligne. Cela nous permettant de collecter les données nécessaires jusqu'à saturation. Notons quand même que cette situation a favorisé plus de triangulation des sources de données.

Comme autres limites, nous constatons que les réponses à certaines questions font plus appel à des généralités et donc, sont difficiles à vérifier empiriquement. Également, nous déplorons le manque de comparaison qui est fait par rapport à la contribution au développement durable du territoire d'autres types d'entreprises au SLSJ, ou même d'autres coopératives agricoles hors de la région, permettant de mieux déceler ce qui est spécifique à Nutrinor.

Perspectives de recherche future

Même si nous prétendions, avec cette recherche, arriver à fournir une compréhension assez détaillée de la contribution de Nutrinor au DD du SLSJ, cela s'est avéré difficile. Nous avons cherché à analyser cette contribution en s'intéressant à plusieurs éléments à la fois, ce qui ne nous permettait pas d'aller en profondeur des choses. Des futures recherches pourront s'intéresser davantage à cette contribution, mais en se focalisant sur quelques éléments, par exemple, analyser la contribution de Nutrinor à un système alimentaire durable et territorialisé, ou encore à l'agriculture durable dans région. Aussi, vu que nos résultats ne permettent pas de conclure avec certitude sur les points suivants, des recherches futures pourront s'intéresser à la gouvernance

de Nutrinor, notamment concernant l'appropriation par les membres des mesures mises en place par la coopérative pour favoriser une gouvernance démocratique. Dans le même sens, cela permettrait d'apporter des réponses concrètes sur le fait que la démarche DD de Nutrinor soit ou pas une résolution du CA et/ou du conseil de gestion et qu'elle soit teintée ou pas par les intérêts des membres de certaines filières prédominantes. Une recherche future pourrait aussi porter sur une analyse comparative de la contribution de Nutrinor au développement durable du territoire par rapport à celle d'autres types d'entreprises au SLSJ, ou même d'autres coopératives agricoles hors de la région. Cela va permettre de mieux révéler ce qui est spécifique à Nutrinor et ce qui est généralisable.

BIBLIOGRAPHIE

AGECO, G. (2020). The Power of Soil: An Assessment of Best Approaches to Improving Agricultural Soil Health in Canada. *En ligne: equiterre. Org/sites/fichiers/finalagecoreport. PDF*.

Agora. (2000). Petite histoire de la certification biologique au Québec. http://agora.qc.ca/documents/Agriculture_biologique--Petite_histoire_de_la_certification_biologique_au_par_Charles-Eugene_Bergeron

AgroBoréal. (2021). Certification. https://agroboreal.com/certification

AgroBoréal. (2024). Rapport annuel 2023-2024. https://agroboreal.com/wp-content/uploads/2024/08/Rapport-annuel-2023-2024.pdf

Agropur. (2022). Nous sommes une coopérative. Agropur - Nous sommes une coopérative

Alberio,M. (2015). Les initiatives locales et les défis des acteurs du milieu face aux coupes et aux changements actuels.[Local initiatives and the challenges of local actors in the face of current cuts and changes].Organisations et Territoires, 24(3), 5361. https://doi.org/10.1522/revueot.v24i3.90

Alberio, M.,& Klein, J.-L. (2020). Innovation socio-territoriale et modèles innovateurs de développement : le défi de la justice sociale et environnementale. Appel à contributions pour un numéro spécial de la revue. [Socio-territorial innovation and innovative development models: The challenge of social and environmental justice]. Journal of Rural and Community Development, 1-6.

Aliments du Québec (2025). Nutrinor : Produits authentiques à l'image de notre terroir. https://www.alimentsduquebec.com/fr/blogue/entreprise-vedette/nutrinor-produits-authentiques-a-l-image-de-notre-terroir

Allen, M. (2021). *La gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises dans le contexte des coopératives* (Doctoral dissertation, HEC Montréal).

Alliance Coopérative Internationale. (2022). Qu'est-ce qu'une coopérative ? Repéré à https://www.ica.coop/fr

Amichi, H., Henninger, M. C., & Peltier, C. (2021). Comment mobiliser les jeunes adhérents dans la gouvernance des coopératives agricoles?. Mise en pratique d'une démarche d'accompagnement au sein d'une coopérative du Sud-Ouest français. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, *12*(1).

Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives*, *5*(1), 26-37.

André, S., Ferrandez, M., & Tremblay, S. (2022). Portrait des exploitations horticoles en circuits courts au Saguenay− Lac-Saint-Jean. *Revue Organisations & territoires*, *31*(3), 13-24.

Angeon et Callois (2005), Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ?

Angeon, V., Caron, P., & Lardon, S. (2006). Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable: quel rôle de la proximité dans ce processus?. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7).

Assens, C. (2013). Entre territoire et marché. *Revue française de gestion*, *230*(1), 35-54.

Avise. (2022a). Agriculture durable : De quoi parle-t-on? https://www.avise.org/articles/agriculture-durable-de-quoi-parle-t-on-0

Avise. (2022b). Agriculture durable : Concilier enjeux environnementaux, sociaux et économiques. https://www.avise.org/articles/concilier-enjeux-environnementaux-sociaux-et-economiques.

B Jolin, Z. (2015). *Le développement de l'agroécologie au Québec: redéfinir les paradigmes agricoles* (Doctoral dissertation, Université de Sherbrooke).

Barbot, G., Landel, P. & Reydet, S. (2020). Évolution de deux coopératives agricoles drômoises : entre tensions et ancrage territorial. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 40,9, 97-113. https://doi.org/10.3917/rimhe.040.0097

Bareille, F., Bonnet-Beaugrand, F., & Duvaleix-Treguer, S. (2017). Objectives' alignment between members and agricultural cooperatives. *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*, *98*(1-2), 75-91.

Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, *38*(1), 23-45.

Barraud-Didier, V., & Henninger, M. C. (2009). Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles. *Revue internationale de l'économie sociale*, (314), 47-62.

Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & Anzalone, G. (2012). La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France. *Études rurales*, *190*(2), 119-130.

Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & Triboulet, P. (2014). La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles: une étude exploratoire du secteur céréalier français. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, *62*(1), 125-148.

Bélis-Bergouignan, M. & Corade, N. (2008). Fusions des coopératives vinicoles et ancrage territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 43-68. https://doi.org/10.3917/reru.081.0043

Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, FJ, Sergaki, P., & Pennings, JM (2016). Restructuration organisationnelle, attributs stratégiques et performance des coopératives : le cas des coopératives agroalimentaires en Grèce. *Agribusiness* , *32* (1), 127-150.

Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, *21*(3), 133-157.

Bianco, S., Arfa, N., Ghali, M., Turpin, É. & Daniel, K. (2019). Les coopératives agricoles dans la transition écologique des agriculteurs. Les dispositifs de preuve de l'intérêt économique. *Économie rurale*, 368, 75-93. https://doi.org/10.4000/economierurale.6768

Bibliothèque du parlement (2020), Étude générale : L'agriculture biologique au Canada. https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2020-07-f.pdf

Bihun, H. J., & Desmarais, A. A. (2023). "Regenerating" Agriculture: Becoming a Young Farmer in Manitoba, Canada. In *Becoming A Young Farmer: Young People's Pathways Into Farming: Canada, China, India and Indonesia* (pp. 65-91). Cham: Springer International Publishing.

Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model : How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis?. Strategic Change, 30(2), 99-108.

Bissardon, P., & Boulianne, M. (2016). Gouvernance alimentaire territorialisée. In *Alimentation et proximités* (pp. 323-341). Éducagri éditions.

Blanchet, A. et Gotman, A. (2015). L'entretien. Armand Colin.

Blanco-Canqui, H., Shaver, T. M., Lindquist, J. L., Shapiro, C. A., Elmore, R. W., Francis, C. A., & Hergert, G. W. (2015). Cover crops and ecosystem services: Insights from studies in temperate soils. *Agronomy journal*, *107*(6), 2449-2474.

Bocquet, A. M., Gérardin, H., & Poirot, J. (2010). Économie sociale et solidaire et développement durable: quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles?. *Géographie Économie Société*, *12*(3), 329-352.

Boisvert, V., Carnoye, L., & Petitimbert, R. (2020). «La durabilité forte: enjeux épistémologiques et politiques, de l'économie écologique aux autres sciences sociales». Entretien avec Valérie Boisvert mené par Leslie Carnoye et Rémi Petitimbert. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, *11*(2).

Boivin, C., & Durif, F. (2020). Effet de la pandémie : Vigie conso covid-19. Observatoire de la consommation responsable. https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2020/11/BCR_2020_VigieConsoCovid19_V2.pdf

Borée (2020). État des connaissances sur la typicité boréale au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Bouchard, V. (2009). Le potentiel éducatif de projets d'action sociale en agriculture : le cas de la coopérative de solidarité La Mauve. *Éducation et francophonie* , *37* (2), 152-172.

Bouchard, M., Brochu, J. et Dubé, J. (2021). Faire du développement local autrement : le cas des microbrasseries au Québec. *Revue canadienne des sciences régionales / Revue canadienne des sciences régionales* , *44* (1), 46-57. https://doi.org/10.7202/1079135ar

Bouchard, M., & Lévesque, B. (2010). *Économie sociale et innovation : l'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale*. CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales.

Bouchard, M. J., Lévesque, B., St-Pierre, J., & Enjolras, B. (2005). *Modèle québécois de développement et gouvernance: entre le partenariat et le néolibéralisme?* (Vol. 42). Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université de Montréal.

Bouchard-Bastien, E. (2010). L'agriculture durable au Québec a-t-elle un avenir. *Stoneham-et-Tewkesbury. Québec. Canada*

Boulianne, M., Bissardon, P., & Bach, R. (2019). Vers une alimentation territorialisée et durable: le système alimentaire de la grande région de Québec, de la production agricole à la gestion des résidus: enjeux, questions, portrait.

Boulianne, M., Després, C., Mundler, P., Parent, G., & Provencher, V. (2021). Une approche territorialisée du système alimentaire: Le cas de la grande région de Québec.

Bourdages, J-L. (1997). Développement durable : Conditions, principes et enjeux.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat: entre levier et piège du développement des communautés*. PUQ.

Bourque, D. (2017). Le développement des communautés territoriales: sens, acteurs et devenir. *Les politiques sociales*, *17*(3), 4-13.

Bourgeois, I. (2021). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (7e édition). Presses de l'Université du Québec.

Bourgeois, B. et Seguin, P. et Proulx, R. et Poulin, M. et Vaillancourt, M. et Vanasse, A. (2019). *Pratiques agroécologiques durables, apport de services écosystémiques et perspectives pour la réhabilitation des plaines inondables cultivées. Revue de la littérature.* [Rapport – bilan]

Bourgeault, J. (2009). Facteurs d'adoption de la lutte intégrée dans le secteur maraîcher en Montérégie (Québec)/mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de l'environnement par Julie Bourgeault;[directeur de recherche, Éric Lucas].

Bousquet. F. *L'Influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Bordeaux, 2014, p. 20

Bousquet, F. & Barbat, V. (2018). L'impact de l'ancrage de l'entreprise sur l'engagement des salariés au sein du territoire. *Management & Sciences Sociales*, 24, 116-135. https://doi.org/10.3917/mss.024.0116

Boutin, D. (2004 , juin). Réconcilier le soutien à l' agriculture et à la protection de l'environnement- Tendances et perspectives, Vers une politique agricole VJSJONNAJRE.

Bowen, G. (2009). « Document analysis as a qualitative research method », Qualitative Research Journal, 9 (2), p. 27-40.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77-101.

Brisebois, É., & Audet, R. (2018). Portrait des systèmes alimentaires alternatifs au Québec: enjeux, organisation et défis.

Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, *14*(4), 291-294.

CAAAQ. (2007). L'importance de l'évaluation du développement de l'agriculture durable pour confronter les facteurs structurels de la non-durabilité : l'approche ESR (Efficacité-Substitution Redesign/Réaménagement). http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Memoire2/06-23-Montreal_Estevez-Bernard.pdf

CAAAQ. (2008). Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir. Montréal, Édition Chantale Tremblay, 272 p.

CAAAQ, & Pronovost, J. (2008). *Agriculture et agroalimentaire: assurer et bâtir l'avenir: rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois*. Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois.

Campagne, P., & Pecqueur, B. (2014). *Le développement territorial: une réponse émergente à la mondialisation* (Vol. 204). ECLM.

Candemir, A., Duvaleix, S., & Latruffe, L. (2021). Agricultural cooperatives and farm sustainability–A literature review. *Journal of Economic Surveys*, *35*(4), 1118-1144.

Cariou, Y. (2003). Le bilan sociétal dans la coopération agricole: une démarche participative pour s' ouvrir au territoire. *Revue internationale de l'économie sociale*, (290), 41-55.

Cariou, Y., Fournie, S., & Wallet, F. (2006). Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*.

Caron, C. (2017). La recherche qualitative critique: la synergie des approches inductives et des approches critiques en recherche sociale. *Approches inductives*, *4*(2), 49-78.

CARTV (2022), Biologique : Mode de production. Biologique - CARTV (gouv.qc.ca)

CDAQ (2021). Plan d'adaptation de l'agriculture du Saguenay–LacSaint-Jean aux changements climatiques. Projet Agriclimat. 44 p. ISBN 978-2-9819521-8-9

Cechin A., Bijman J., Pascucci S., Zylbersztajn D., Omta O. (2013). Drivers of Pro-Active Member Participation in Agricultural Cooperatives: Evidence from Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 84, n°4, pp. 443-468.

Chaire DDSA. (2016). Systèmes alimentaires territorialisés au Québec, 100 initiatives locales pour une alimentation responsable et durable. https://www.chaireunesco-adm.com/IMG/pdf/resolis_sat_quebec-2.pdf

Chantier de l'économie sociale (2021). Guide d'introduction à l'économie sociale. https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2019/05/CHES_Guide_introduction_2021_WEB.pdf

Chantier de l'économie sociale. (2022). Définition de l'économie sociale, Site web http://www.chantier.qc.ca

Chantier de l'économie sociale (2022). Qu'est-ce qu'un pôle? Pôles d'économie sociale – Chantier de l'économie sociale

Chemins de transition (2023). Comment accélérer ensemble la transition socio-écologique du système alimentaire québécois d'ici 2040? Rapport final du défi alimentaire.

Chevrier, J. (2009). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (pp. 53-87). Montréal : Presse de l'Université du Québec.

Chiasson, G. (2015). Quelle politique régionale en contexte d'austérité?. *Revue Organisations & territoires*, *24*(3), 37-42.

Chiasson, G., Duguay, P., & Lalonde, C. (2015). Les coopératives et leur contribution au développement des territoires de l'Outaouais. *Revue Organisations & territoires*, *24*(2), 59-66.

Chiffoleau Y., Dreyfus F., Touzard J.-M., 2008, « Ethics in French wine co-operatives: being part of a social movement », in Farnworth C., Jiggins J., Thomas E. V. (eds.), Creating food futures: trade, ethics and the environment, Gower publishing.

Collège d'Alma. (2022). Nutrinor appui des projets d'agriculture durable au Collège d'Alma. https://www.collegealma.ca/nutrinor-appuie-des-projets-dagriculture-durable-au-college-dalma/

Commission Héon. (1955). Rapport Du Comité d'enquête Pour La Protection Des Agriculteurs et Des Consommateurs. Québec.

Comité 21, (2010). Comment réussir l'ancrage territorial de son entreprise ? http://www.comite21.org/docs/economie/fiche-repere-ancrage-territorial-8dec2010.pdf

Conseil de recherches en sciences humaines, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada. (2018). Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains. https://publications.gc.ca/collections/collection_2019/irsc-cihr/RR4-2-2019-fra.pdf

Corbière, M., & Larivière, N. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. PUQ

Corneau, M. (2020, 17 octobre). Alimentation : le Québec peut-il être autonome? Dans Société Radio-Canada (prod.), Carbone. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1741384/industrie-covid-autonomie-alimentaire-quebec-exportation

Corrine, K., & Lionel, B. (2022, May). Prédispositions à l'intégration du développement durable selon la forme légale des organisations. In *Association Francophone de Comptabilité*.

Côté, D. (2024). Nutrinor – Une coopérative hors norme, 1949-2024. https://bit.ly/nutrinor-75ans

Côté, S., & Proulx, M. U. (2002). L'économie des régions périphériques du Québec et son renouvellement actuel.

CQCM. (2021). Rapport d'activités 2021. https://www.cqcm.coop/site/assets/files/39592/rapport_dactivite_-_cqcm_vf.pdf

CQCM. (2022a). Rapport d'étude sur le taux de survie des coopératives. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/secteur_cooperatif/RA_taux_survie_coop_2022.pdf

CQCM. (2022b). Feuille de route coopérative et mutualiste. https://www.cqcm.coop/site/assets/files/2193/feuille-route-cooperative-mutuelle-version_2022.pdf

CQCM (2023). Agriculture et pêcheries : Saguenay-Lac-Saint-Jean. Agriculture et pêcheries, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (cqcm.coop)

CQDD. (2014). Rapport annuel 2014 : Accompagner les organisations dans leur démarche de développement durable afin qu'elles améliorent leur performance économique, sociale et environnementale. https://cqdd.qc.ca/wp-content/uploads/2022/10/rapport-annuel-2014.pdf

Creswell, JW, Hanson, WE, Clark Plano, VL et Morales, A. (2007). Qualitative research designs: selection and implementation. *The counseling psychologist, 35* (2), 236-264.

Crête, Jean. (2021). « Chapitre 11 – L'éthique en recherche sociale ». Dans Isabelle Bourgeois (dir.), Recherche sociale – De la problématique à la collecte de données, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Dahl, K., Larivière, N., & Corbière, M. (2020). L'étude de cas. *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*.

de Marcellis-Warin, N., & Peignier, I. (2021). *Baromètre de la confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments* (No. 2021rp-08). CIRANO.

D'Amato, A., Festa, G., Dhir, A., & Rossi, M. (2022). Cooperatives' performance relative to investor-owned firms: a non-distorted approach for the wine sector. *British Food Journal*, *124*(13), 35-52.

de Saint Pol, T. (2017). Les évolutions de l'alimentation et de sa sociologie au regard des inégalites sociales. *L'Année sociologique*, 67, 11-22. https://doi.org/10.3917/anso.171.0011

Deconinck, H., & Moreau, C. (2021). Quels mécanismes de gouvernance pour améliorer la participation démocratique dans des coopératives agricoles face aux enjeux de la croissance. Le cas de Coprosain

Delpla, I., & Rodriguez, M. J. (2014). Effects of future climate and land use scenarios on riverine source water quality. *Science of the total environment*, *493*, 1014-1024.

Diemer, A. (2015). Concevoir des schémas conceptuels pour cerner les représentations du développement durable et de l'éducation au développement durable.

Diakité, D., Royer, A., Rousselière, D., & Tamini, F. L. D. (2021). Gouvernance des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) et Développement Durable (DD): Une approche qualitative. *Cahier de recherche/Working Paper*, 01.

Doucet, C. (2020). Le modèle agricole territorial : nouveaux rapports entre agriculture, société et territoire. PUQ.

Doucet, L. (1985). L'éco-développement : virage ou mirage pour l'organisation communautaire? Service social, 34(2-3), 231–248.

Doyon, M., & Klein, J. L. (2019). *Pour la sécurisation alimentaire au Québec: perspective territoriale*. PUQ.

Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, *10*(1), 79-86.

Drapeau, M., & Letendre, R. (2001). Quelques propositions inspirées de la psychanalyse pour augmenter la rigueur en recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, *22*, 73-92.

Draperi, J.-F. & Le Corroller, C. (2015). Coopératives et territoires en France : des liens spécifiques et complexes. *Revue internationale de l'économie sociale*, (335), 53–68. https://doi.org/10.7202/1028533ar

Draperi J.-F., Touzard J.-M. (éd.), 2003, Coopératives, territoires et mondialisation, Paris, L'Harmattan.

Dupras, J., Lévesque, A., Pelletier-Guittier, C., Beaumont, M., & Zaga, A. (2020). *Perenniser les pratiques agroenvironnementales et les amenagements agroforestiers lineaires: Une analyse ecologique et socio-economique pour augmenter la resilience des systemes agricoles face aux changements climatiques*. Ouranos.

Durand, L. (2020). De la région ressource au territoire ressource ? Réflexion autour de l'hydroélectricité communautaire au Lac-Saint-Jean (Québec). *VertigO*, *20*(3). https://doi.org/10.4000/vertigo.29155

Durif, F., Brosseau, A., Turcotte, C., & Wolff, L. (2009). L'opérationnalisation des principes du développement durable: Le cas de Mountain Equipment Co-op. *Revue française de gestion*, (1), 57-75.

Duvaleix-Tréguer, S., Ledos, F., & Lepetit, G. (2019). L'usage du numérique, facilitateur de la gouvernance? Le cas des coopératives agricoles. *RECMA*, (1), 68-80.

Environment Canada. (2021). National Inventory Report 1990-2019: Greenhouse gas sources and sinks in Canada. Environment and Climate Change Canada, Gatineau, QC.

Epstein, R. (2015). La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires. *L'Année sociologique*, 65, 457-482. https://doi.org/10.3917/anso.152.0457

Équipe de rétablissement de la rainette faux-grillon de l'ouest du Québec. (2019). Plan de rétablissement de la rainette faux-grillon de l'Ouest (Pseudacris triseriata) — 2019-2029, produit pour le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Direction générale de la gestion de la faune et des habitats, 65 p.

Équipe de rétablissement des oiseaux de proie du Québec. (2018). Plan de rétablissement du faucon pèlerin (Falco peregrinus anatum/tundrius) au Québec — 2019- 2029, produit pour le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Direction générale de la gestion de la faune et des habitats, 58 p

Équipe de rétablissement des oiseaux de proie du Québec. (2021). Plan de rétablissement du hibou des marais (Asio flammeus) au Québec — 2021-2031, produit pour le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs du Québec, 51 p.

Équipe de rétablissement des salamandres de ruisseaux du Québec. (2021). Plan de rétablissement de la salamandre pourpre (Gyrinophilus porphyriticus) au Québec — 2021-2031, produit pour le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Direction générale de la gestion de la faune et des habitats, 69 p.

Équipe de rétablissement des tortues du Québec. (2019). Plan de rétablissement de la tortue des bois (Glyptemys insculpta) au Québec — 2020-2030, produit pour le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Direction générale de la gestion de la faune et des habitats, 57 p.

Essor 02. (2023). Rapport annuel 2022-2023. https://essor02.com/wp-content/uploads/2024/01/rapport-annuel-2022-2023.pdf

Estevez, B., & Domon, G. (1999). Les enjeux sociaux de l'agriculture durable: un débat de société nécessaire?. *Le Courrier de l'environnement de l'INRA*, *36*(36), 97-106.

FAO. (2012). Pertes et gaspillages alimentaires dans le monde – Ampleur, causes et prévention. Rome.

FAO. (2022). La FAO et le programme de développement durable à l'horizon 2030 : Agriculture durable. https://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/fao-and-post-2015/sustainable-agriculture/fr/

Filippi, M. (2016). Rémunération en coopératives agricoles, les dessous du débat., RECMA 2016/3 N°341, p. 119-12 5.

Filippi, M. (2014). Using the regional advantage: French agricultural cooperatives economic dans governance tool. Annals of Public and Cooperative Economics, 85(4), 597-615.

Filippi, M. & Cook, M. (2023). Repenser les principes de l'action collective dans les coopératives agricoles : une solution française innovante. *RECMA*, 369, 84-106. https://www.cairn.info/revue--2023-3-page-84.htm.

Filippi, M. D., Frey, O., & Torre, A. (2008a). Les Stratégies d'ancrage territorial des groupes coopératifs agricoles français: Mesures et influences. *2. journées de recherche en sciences sociales INRA/SFER/CIRAD, Lille, FRA, 2008-12-11-2008-12-12*.

Filippi, M. D., Frey, O., & Torre, A. (2008b, February). Gouvernance d'entreprises coopératives et liens au territoire. In *Colloque SFER-Les Entreprises Coopératives Agricoles* (pp. 22-p).

Filippi, M., Frey, O. et Mauget, R. (2008c). Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés. *Revue internationale de l'économie sociale* , (310), 31-51. https://doi.org/10.7202/1021102ar

Financière agricole du Québec. (2024). Valeurs des terres agricoles-Années 2020 à 2023. https://www.fadq.qc.ca/salle-de-presse/bulletins-dinformation/bulletin-transac-terres/bulletin-transac-terres-2024

Flores, S. S., & Medeiros, R. M. V. (2018). La dimension territoriale du développement durable. *Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasilera de geografia*, (38).

Fontan, J. M., Klein, J. L., & Champagne, C. (2014). Les initiatives locales et l'évaluation habilitante. *Sciences du territoire–Tome 2: Défis méthodologiques*, *2*.

Francoeur, J., & Abergel, É. (2020). La professionnalisation comme outil de protection du territoire agricole québécois:«Il faut empêcher que se constituent des petites fermes non rentables». *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, *43*(1), 16-27.

Gaboury-Bonhomme, M. È. (2018). *L'action publique en agriculture au Québec de 1990 à 2010: acteurs, référentiels et instruments politiques* (Doctoral dissertation, École nationale d'administration publique).

Gagnon, C. (2005). Développement durable et viable: enjeux sociaux et scientifiques. *Territoires et fonctions*, *1*, 199-216.

Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. PUQ.

Gagnon, Y. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche, 2e édition. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Gagnon, C., & Klein, J. L. (1991). Le partenariat dans le développement local: tendances actuelles et perspectives de changement social. *Cahiers de géographie du Québec*, *35*(95), 239-255.

Gallagher, F., & Marceau, M. (2020). La recherche descriptive interprétative. *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*, 5-32.

Gaudreau. (2013). Évaluation des risques et des facteurs d'adoption de la gestion intégrée des ennemis des cultures en horticulture Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA)

Gauthier, B., & Bourgeois, I. (2020). *Recherche sociale, 6e édition: De la problématique à la collecte des données*. PUQ.

Gaudin, J.-P. (1998). La gouvernance moderne, hier et aujourd'hui : quelques éclairages à partir des politiques publiques françaises. Revue Internationale des sciences sociales, 155 p.

Gendron, C., Gagnon, C., & Côté, G. (2011). *Développement durable et économie sociale: convergences et articulations*. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec à Montréal.

Gianfaldoni, P., & Manoury, L. (2021, September). Le Paradigme Du Developpement Territorial Durable: Les Impulsions De L'Economie Sociale Et Solidaire. In *57e Colloque de l'ASRDLF Territoire (s) et Numérique. Innovations, mutations et décision*.

Gingras, C., & Dugré, S. (2022). DOCUMENT DE TRAVAIL Portrait du système alimentaire Centricois: vers une durabilité et une sécurité alimentaire pour tous.

Girard, C. et Goulet, L. (2003). La Chaîne Coopérative du Saguenay ouvre ses portes à Saint-Bruno en 1949. Groupe de recherche Histoire (GRH), Université du Québec à Chicoutimi. Encyclobec

Girod-Séville M. et Perret V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart (Ed), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, p. 13-33.

Gobeil, A., Riffon, O. & Villeneuve, F. (2022). La démarche Borée : coconstruire et mettre en oeuvre les mécanismes d'animation pour une gouvernance participative d'un système alimentaire durable et boréal. *Cahiers de géographie du Québec*, *67*(187), 7–21. https://doi.org/10.7202/1112466ar

Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, *24*, 3–17. https://doi.org/10.7202/1085561ar

Gouin, D. M. (2010). La multifonctionnalité de l'agriculture: un fait historique, une base d'intervention des politiques agricoles à discuter. *La multifonctionnalité de l'agriculture et des territoires ruraux*, 109.

Gouvernement du Canada. (2020). Systèmes de production biologique Principes généraux et normes de gestion. Office des normes générales du Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2020/ongc-cgsb/P29-32-310-2020-fra.pdf

Gouvernement du Canada. (2022). Programme à l'horizon 2030 et objectifs de développement durable des Nations Unies. Repéré le 08/09/2022 à https://agriculture.canada.ca/fr/propos-notre-ministere/transparence-reportage-organisationnels/plan-ministeriel/plan-ministeriel-2022-2023/programme-lhorizon-2030-objectifs-developpement-durable-nations-unies

Gouvernement du Québec. (2011). Contribution des systèmes de production biologique à l'agriculture durable : Rapport d'étude. Contribution des systèmes de production biologique à l'agriculture durable - Rapport d'étude (gouv.qc.ca)

Gouvernement du Québec. (2020a). Agir pour une agriculture durable – Plan 2020-2030. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/plan_agriculture_durable/PL_agriculture_durable_MAPAQ.pdf?1603387733

Gouvernement du Québec (2020b). La force du collectif : Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2020-2025. https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2019/05/PL_plan_action_economie_sociale_MEI_2020-2025.pdf

Gouvernement du Québec. (2022a). Agriculture biologique. https://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/agriculture/agriculture-biologique#:~:text=L'agriculture%20biologique%20est%20ax%C3%A9e,le%20respect%20des%20cycles%20naturels.

Gouvernement du Québec. (2022b). Agroenvironnement-Québec accorde 628 000 $ au Pacte Agricole Durable Nutrinor. https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/agroenvironnement-quebec-accorde-628000-au-pacte-agricole-durable-nutrinor-39149

Gouvernement du Québec. (2023a). Les principes du développement durable : un guide pour l'action. Les principes du développement durable : un guide pour l'action (gouv.qc.ca)

Gouvernement du Québec. (2023b). Feuille de route régionale : Plan d'action 2018-2023 pour la réussite de la Politique bioalimentaire Saguenay-Lac-Saint-Jean (Région 02). https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/politique-bioalimentaire/feuilles-route/PL_feuille_SLSJ_MAPAQ.pdf

Gouvernement du Québec. (2024). Conseil régional des partenaires du marché du travail du SLSJ.https://www.cpmt.gouv.qc.ca/la-cpmt-et-ses-partenaires/partenaires/conseil-regionaux/conseil-regional-des-partenaires-du-marche-du-travail-du-saguenay-lac-saint-jean/

Gouvernement du Québec. (2025a). Politique bioalimentaire 2025-2035 : Nourrir nos ambitions. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/politique-bioalimentaire/PO_politique-bioalimentaire-2025-2035_MAPAQ.pdf

Gouvernement du Québec. (2025b). Portrait économique des régions du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/rapport/PERQ_2025.pdf

Gouvernement du Québec. (2026a). Liste des espèces floristiques menacées ou vulnérables. https://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/flore/especes-floristiques-menacees-ou-vulnerables/liste-especes

Gouvernement du Québec. (2026b). État de la biodiversité au Québec. https://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/biodiversite/etat-biodiversite

Gouvernement du Québec. (2026c). Biodiversité du Québec. https://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/biodiversite/biodiversite-quebec

Grashuis, J. (2018). An exploratory study of cooperative survival: Strategic adaptation to external developments. *Sustainability*, *10*(3), 652.

Groulx-Tellier, E. (2012). *Facteurs influençant l'adoption de bonnes pratiques agroenvironnementales par les producteurs de grandes cultures dans le bassin versant de la rivière Châteauguay* (Doctoral dissertation, Université de Sherbrooke).

Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives, 28*(2), 4-21.

Guillotte, C-A. (2019). La relation coopérative-membres dans une coopérative laitière, le cas d'Agropur.

Guimond, L., & Plante, J.(2022).Mise en place, développement et vitalité d'une coopérative de solidarité en milieu nordique : un exemple socialement innovant à Baie-Johan-Beetz (Minganie, Côte-Nord, Québec). The Journal of Rural and Community Development, 17(2), 151–176.

Hébert, G., & Twahirwa, R-P. (2019). *Les coopératives: entre utopie et pragmatisme*. Institut de recherche et d'informations socio-économiques.

Hirczak, M., Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2023). Les coopératives de production à la marge de la gouvernance territoriale? Une analyse à partir de Scop-Scic en régions Auvergne-Rhône-Alpes et Sud-PACA. *Géographie Économie Société*, *25*(2), 185-206.

HLPE. *Food Losses and Waste in the Context of Sustainable Food Systems*; HLPE: Rome, Italy, 2014.

Höhler, J., & Kühl, R. (2018). Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization–a literature review. *Annals of public and cooperative economics*, *89*(4), 697-712.

Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2016). Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles.

Hounhouigan, N. R. E. (2015). *Déterminants de l'adoption de la lutte intégrée en horticulture au Québec* (Doctoral dissertation, Université Laval).

IFOAM. (2008). Definition of organic agriculture. https://archive.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/doa_french.pdf

IFOAM. (2021). Les quatre principes de l'agriculture biologique. https://www.ifoam.bio/why-organic/shaping-agriculture/four-principles-organic

INSPQ. (2021). COVID-19 – Pandémie et insécurité alimentaire : évolution du 2 avril 2020 au 26 avril 2021. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3165-pandemie-insecurite-alimentaire-avril2020-avril2021.pdf

INSPQ. (2022). Les inégalités sociales de santé au Québec — L'insécurité alimentaire. https://www.inspq.qc.ca/santescope/suivre-les-inegalites-sociales-de-sante-au-quebec/insecurite-alimentaire.

INSPQ (2024). Insécurité alimentaire et alimentation 17 août 2024. https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondage-prevention-habitudes-de-vie/nutrition-17aout2024

ISQ. (2019). L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 225 p. L'économie sociale au Québec – Portrait statistique 2016 (quebec.ca)

ISQ (2020). Population des régions, des MRC et des municipalités du Québec : la croissance démographique se concentre à Montréal et dans les secteurs adjacents

Jean, B. (2012). Les territoires ruraux au Québec : vers un modèle de développement territorial durable. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 649-671. https://doi.org/10.3917/reru.124.0649

Jean, B. (2011). Le développement territorial. *Sciences du territoire: perspectives québécoises*, *10*, 283.

Jean, B. (2015). La déconnexion régions-métropole au Québec: repenser les politiques publiques pour un développement territorial solidaire. *Revue Organisations & territoires*, *24*(3), 17-22

Jean, B., & Vachon, B. (1991). Le développement rural et le modèle agricole productiviste. *Le Québec rural dans tous ses états, Montréal, Boréal*.

Jean, B. (2006). Présentation : le développement territorial : un nouveau regard sur les régions du Québec. *Recherches sociographiques*, *47*(3), 465–474. https://doi.org/10.7202/014654ar

Joyal, A. (2012). Le développement local au Québec : trois décennies de contributions. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 673-690. https://doi.org/10.3917/reru.124.0673

Kanga, P. W. (2015). *Analyse de l'influence des programmes agroenvironnementaux sur l'adoption des haies brise-vent et des bandes riveraines par les agriculteurs: le cas de la MRC de Kamouraska* (Doctoral dissertation, Université Laval).

Kesteman, J-P., Boisclair, G., Morneau, J.,& Kirouac, J-M. (2004). *Histoire du syndicalisme agricole au Québec, UCC-UPA 1924-1984*, Montréal, Boréal.

Kessari, M. E., Rivière-Giordano, G., & Temri, L. (2013). *Coopératives et développement durable: un lien évident?* (No. hal-01506215).

Kessari, M., Marais, M., Meyer, M., Palpacuer, F., Temri, L., & Walser, M. (2021). Les entreprises: vers de nouveaux modèles?. *écologie l'alimentation*, 265.

Klein, J. L. (2006). De l'initiative locale au développement territorial: une perspective synthétique. *Inégalités, démocraties et développement, Rimouski, GRIDEQ*, 143-164.

Klein, J.L. (2008) Territoire et développement, du local à la solidarité interterritoriale. dans G. Massicotte (dir.), Sciences du territoire, Perspectives québécoises, Québec, PUQ, p. 315-333

Klein, J.-L. (2010). Changements de paradigme en géographie et aménagement du territoire. *Cahiers de géographie du Québec*, *54*(151), 133–152. https://doi.org/10.7202/044370ar

Klein, J. L. (2012). L'économie sociale et solidaire et la lutte contre la pauvreté en milieu local: le cas du Québec. *Revue internationale de l'économie sociale*, (325), 65-77.

Klein, J.-L. (2014). Innovation sociale et développement territorial. [Social innovation and territorial development]. Dans J.-L. Klein, J.-L. Laville,&F. Moulaert (dir.),L'Innovation sociale[Social innovation] (pp.115–142), Toulouse: Érès

Klein, J. L. (2019). La planification territoriale au Québec. La politique territoriale au Québec: 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance, 75-93.

Klein, J. L., & Champagne, C. (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. PUQ.

Klein, J. L., & Tremblay, P. A. (2011). L'économie sociale: une plateforme pour le lancement d'initiatives de développement local? *L'économie sociale vecteur d'innovation. L'expérience du Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec*, 187-209.

L'ARTERRE. (2025). Qu'est-ce que L'ARTERRE. https://www.arterre.ca/APropos

La décennie des Nations Unies de l'agriculture familiale 2019-2028. (2020). La décennie des Nations Unies de l'agriculture familiale en réponse à la crise générée par le Covid-19. https://www.familyfarmingcampaign.org/wp-content/uploads/2020/06/Covid-19-et-lUNDFF.pdf

Labrecque, J., Mundler, P., Peignier, I., Poitevin, M., Rousseau, H. P., Royer, A., ... & Panot, M. (2020). *Relance de l'économie et autonomie alimentaire-Éléments de réflexions* (No. 2020pr-04). CIRANO.

Lacasse, C., & Perron, M. (2016). Analyse comparative de quatre modes d'agriculture du blé au Québec: intensive, conventionnelle, raisonnée et biologique. *Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE) en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)*.

Lafleur, M., & Akitani, K. L. A. (2021). La planification stratégique face au développement durable : Le cas de Nutrinor. Dans Lafleur, M., & Lemaire, A. (dir.), *Les défis de la gestion responsable : des cas inspirants*. Fides éducation.

Lafleur, M., & Merrien, A. M. (2012). Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles. *Quand le passé inspire le futur: Contribution des coopératives et des mutuelles à un monde meilleur*.

Laganier, R., Villalba, B., & Zuindeau, B. (2002). Le développement durable face au territoire: éléments pour une recherche pluridisciplinaire. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 1).

Laforge, J., Fenton, A., Lavalée-Picard, V., & McLachlan, S. (2018). New farmers and food policies in Canada. *Canadian Food Studies/La Revue canadienne des études sur l'alimentation*, *5*(3), 128-152.

Lairez, J., Feschet, P., Aubin, J., Bockstaller, C., & Bouvarel, I. (2016). *Agriculture et développement durable: Guide pour l'évaluation multicritère*. Educagri éditions.

Lamine, C., & Chiffoleau, Y. (2016). Reconnecter agriculture et alimentation dans les territoires: dynamiques et défis. *Pour*, (4), 225-232.

Lamontagne, D. (2015). *La ferme impossible* . Montréal : Maison d'édition Écosociété.

Lanzi, F., & Maréchal, K. (2019). Renforcer la viabilité des circuits alimentaires de proximité via la mise en place d'un réseau coopératif: une analyse du collectif 5C. *13 e Journées de recherche en sciences sociales*.

Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (Dir.) : *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin éditeur.

Laplante, P. & Simard, M. (2013). Les enjeux et les défis du développement territorial durable dans une région à problèmes : le cas du comté de Restigouche au Nouveau-Brunswick. Revue de l'Université de Moncton, 44(1), 111–143. https://doi.org/10.7202/1029305ar

Laroche, G. (2021). *La cohérence paysagère des systèmes agroforestiers intercalaires en contexte d'intensification et de déprise agricole au Québec: analyse prospective à travers les cas des MRC de Charlevoix-Est et des Maskoutains* (Doctoral dissertation, Université Laval).

Laughrea, S., Mundler, P. et Royer, A. (2016). Action collective et circuits alimentaires de proximité. Dans *Alimentation et proximités* (pp. 231-248). Éducagri éditions.

Laughrea, S., Mundler, P. & Royer, A. (2018). Les coopératives alimentaires en circuits courts: Quelles motivations d'adhésion et d'engagement chez les agriculteurs ?. *RECMA*, 347, 111-127. https://doi.org/10.3917/recma.347.0111

Lavoie, M. (2026, 10 août). Une semaine « cruciale » pour la révision de l'ACEUM. *Radio Canada.*

Le Berre M., 1995, « Territoires », in Bailly A., Ferras R. et Pumain D. éd., *Encyclopédie de Géographie*, Paris, Economica, p. 601-622.

Lemay-Bélisle, C., & Riffon, O. (2020). Éditorial-Ne laisser personne de côté: atteindre les ODD à l'échelle locale. *Liaison Énergie-Francophonie*, (114), 6-8.

Leriche, P., & Tamini, L. D. Pratiques agricoles améliorées-Évaluation coûts-bénéfices à l'échelle des exploitations agricoles du littoral du Lac Saint-Pierre–Le cas des grandes cultures.

Lévesque, B. (2007). *Un siècle et demi d'économie sociale au Québec: plusieurs configurations en présence, 1850-2007*. CRISES.

Lévesque, B., Klein, J. L., & Fontan, J. M. (1998). Les systèmes industriels localisés: état de la recherche. *Cahier de Recherche de l'Observatoire Montréalais du Développement, UQAM*.

Lévesque, B., & Mendell, M. (1999). L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche. *Lien social et Politiques*, (41), 105-118.

Lévesque, B., & Mendell, M. (2005). L'économie sociale: diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (32).

Lévesque, B., & Petitclerc, M. (2008). L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008). *Économie et solidarités*, *39*(2), 14-37.

Lussault, M., & Levy, J. (2003). Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés.

Longhi, C. & Quéré, M. (1993). Systèmes de production et d'innovation, et dynamique des territoires. *Revue économique*, 44, 713-724. https://www.cairn.info/revue--1993-4-page-713.htm.

Madelrieux, S., Buclet, N., Lescoat, P., & Moraine, M. (2017). Caractériser les formes d'interaction entre filières agricoles et territoires: quelles méthodes?. *Cahiers Agricultures*, *26*(2), 9-p.

Malassis, L. (1979). Economie agricole, agroalimentaire et rurale. *Économie rurale*, *131*(1), 3-10.

MAMH (2010). Organisation territoriale : Régime municipal général. Consulté le 19/06/2023. Régime municipal général - Organisation territoriale municipale - ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (gouv.qc.ca)

MAMH (2010). Guide la prise de décision en urbanisme : MRC. Consulté le 19/06/2023. MRC - Acteurs et processus - ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (gouv.qc.ca)

MAPAQ. (2018). Politique bioalimentaire 2018-2025 : Alimenter notre monde. Politique bioalimentaire 2018-2025 (quebec.ca)

MAPAQ. (2019). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec — Estimations pour l'année 2019.*

MAPAQ. (2021). Bioclips : Actualité bioalimentaire. Vol. 29, n° 11. https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClips2021/Volume_29_no11.pdf

MAPAQ. (2024a). Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/regions/FS_profilregionalbioalimentaire_complet_MAPAQ.pdf

MAPAQ. (2024). Initiative ministérielle : relève agricole et entrepreneuriat 2024-2025. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/programmes/releve-agricole-entrepreneuriat/PG_initiative-releve-agricole-entrepreneuriat-IMRAE_MAPAQ.pdf

MAPAQ et Financière agricole du Québec. (2018). Analyse du modèle d'affaires de PANGEA. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/rapport/RA_modele_affaires_Pangea_MAPAQ.pdf?1546026826

Marcis, J., Bortoluzzi, S. C., de Lima, E. P., & da Costa, S. E. G. (2019). Sustainability performance evaluation of agricultural cooperatives' operations: a systemic review of the literature. *Environment, Development and Sustainability*, *21*(3), 1111-1126.

Martinson, K., & O'Brien, C. (2015). Conducting case studies. *Handbook of practical program evaluation*, 177-196.

Maxwell, J. A. (2013). A realist approach for qualitative research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Maxwell, J. A. (2021). Why qualitative methods are necessary for generalization. *Qualitative Psychology, 8*(1), 111–118. https://doi.org/10.1037/qup0000173

May, N. (2008). Les mutuelles d'assurance niortaises: un exemple d'ancrage territorial ? Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Actes du 45ème Colloque

de l'ASRDLF Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Québec, Canada.

MEIE. (2025). Qu'est-ce qu'une coopérative ? https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/apercu/quest-ce-quune-cooperative

MEIE. (2024). Portrait économique des régions du Québec. Edition 2024. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/regions/portraits_regionaux/PERQ_2024.pdf

MEIE. (2023). Coopératives. https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/repertoires/cooperatives/cooperatives

MELCC. (2021). Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2019 et leur évolution depuis 1990. Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, Québec, Canada.

MELCC (2022a). Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2020 et leur évolution depuis 1990, [En ligne], ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, Direction des inventaires et de la gestion des halocarbures. Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2020 et leur évolution depuis 1990 (gouv.qc.ca)

MELCC (2022b). Émissions annuelles de gaz à effet de serre au Québec de 1990 à 2020. Émissions annuelles de gaz à effet de serre au Québec de 1990 à 2020 (gouv.qc.ca)

Merle A. et Piotrowski M. (2012), Consommer des produits alimentaires locaux : Comment et pourquoi ?

Meybeck, A., Laval, E., Lévesque, R., & Parent, G. (2017, September). Sécurité alimentaire et nutrition à l'heure des changements climatiques. In *Communication présentée au Actes du Colloque international organisé par le gouvernement du Québec en collaboration avec la FAO, Québec* (pp. 24-27)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.

Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 3, 299-326.

Michaud, D. (2011). *La contribution d'une entreprise d'économie sociale à l'alimentation de proximité et à la sécurité alimentaire selon les principes du développement durable: Le cas de la RCN sud-est du Nouveau-Brunswick* (Doctoral dissertation).

Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2014). Regards croisés sur l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, *16*(2).

Michel, M., Dubé, J. & Devaux, N. (2019). Déterminants de l'émergence d'initiatives locales de développement régional au Québec : une analyse exploratoire. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales*, *42*(2), 99–112. https://doi.org/10.7202/1083619ar

Ministère de l'économie et de l'innovation. (2021). Qu'est-ce qu'une coopérative ? Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/bref/quest-ce-quune-cooperative/

Mishra, C. S., Tigga, S., & Sahu, M. K. (2018). Réduire les pertes de récolte en Inde grâce aux plateformes coopératives et à la capacitation des communautés. *RECMA*, (1), 48-60.

Mollard, A., Boschet, C., Dissart, J. C., Lacroix, A., Rambonilaza, M., & Vollet, D. (2014). Les aménités environnementales: quelle contribution au développement des territoires ruraux?. Observations conjointes en Aquitaine, Auvergne et Rhône-Alpes. *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement*, (Hors-série 20).

Morisset, M. (2015). Transformation et typologie des agricultures québécoises. In *Colloque de la Société Française d'Économie Rurale. Structures d'exploitation et exercice de l'activité agricole: continuités, changements ou ruptures*.

Morisset, Michel, and Jean-Michel Couture. 2010. Politique et Syndicalisme Agricoles au Québec. Presses de l'Université Laval

Mucchielli, A. (2009). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris : Armand Colin.

Mundler, P. (2020). *Nourrir, produire, protéger les personnes et les ressources-Les voies d'une transition agroécologique du système bioalimentaire québécois* (No. 2020rp-32). CIRANO.

Mundler (2023). Les fermes en circuits courts alimentaires au Québec : état des lieux, perspectives et défis.

Mundler, P., & Criner, G. (2016). Food system -Food miles. Dans B. Caballero, P. Finglas & F. Toldra (dir.), Encyclopedia ofFood and Health (p. 77-82). Elsevier.

Mundler P., & Laughrea S. (2015) Circuits alimentaires de proximité. Quels bénéfices pour le développement des territoires ? Étude de cas dans trois territoires québécois. Rapport final de recherche remis au CIRANO. Québec : Université Laval. 124 pages + annexes.

Mundler P., Laughrea S., Jean-Gagnon J., Royer A. (2016). Action collective et compétitivité des exploitations agricoles engagées dans les circuits de proximité. Rapport final remis au MAPAQ dans le cadre des projets Innov'action. Québec, Université Laval, 142 p. + annexes.

Mundler, P., & Ouellet, F. (2017). Qui est agriculteur au Québec? Ambiguïté des institutions et enjeux pour le développement rural. *Cahiers de géographie du Québec*, *61*(172), 9-32.

Mundler, P., Gouin, DM, Dominguez, S., Godefroy, S., Laughrea, S., & Ubertino, S. (2017). Productions sans quota et commercialisation en circuits courts. *Statut et enjeux. Rapport final de recherche remis au CIRANO. Québec : Université Laval*.

Mundler, P., Gouin, D. M., Laughrea, S., & Ubertino, S. (2020) Quotas et développement des circuits courts au Québec. Gouvernance et enjeux de reconnaissance de la diversité des formes de production agricole.

Mundler, P., & Ruiz, J. (2020). Fiche informative-Agriculture: comprendre la diversité et ses enjeux. *Revue Organisations & Territoires*, *29*(1), 47-52.

Muller, P., & Tanguy, C. (2019). Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme intermédiaires de l'innovation sociale: leurs apports… et limites. *Innovations*, *58*(1), 189-217.

Musson, A., & Rousselière, D. (2018). Les coopératives constituent-elles un levier pour la transition écologique? Le cas de l'adoption de films recyclés par les maraîchers du bassin nantais. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (Crises)*, (ES1801).

Musson, A., & Rousselière, D. (2020). Le rôle des coopératives dans la diffusion d'une éco-innovation: le cas de l'adoption de films recyclés par les maraîchers du bassin nantais. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, *11*(3).

Nantel, L. (2015). Agriculture: Les limites du modèle agricole québécois, in Tremblay-Pepin, S. (2015). *Dépossession: Une histoire économique du Québec contemporaine*, *1*, 25-68.

Nations Unies. (2022). Journée internationale des coopératives, 3 juillet : Les coopératives construisent un monde meilleur. https://www.un.org/fr/observances/cooperatives-day

Nature action Québec. (2022, 16 décembre). Agir pour maximiser la biodiversité en milieu agricole. In Actualité, Faune et flore, Milieux naturels

Nature Québec. (2011). L'agriculture au Québec, un changement de paradigme s'impose : Mémoire présenté à l'Assemblée nationale du Québec, commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles dans le cadre de la consultation générale et des auditions publiques sur le livre vert pour une politique bioalimentaire, Donner le goût du Québec. https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2449531

Nicol, J. P. (2007). Naissance et formation du concept de développement durable: une approche historique. *L'Encyclopédie Du Développement Durable-4D*, *50*, 1-7.

Ninacs, W. A. (1996). L'animation sociale québécoise des années 1960 : enseignements pour l'intervention sociale de l'an 2000, Projet individuel soumis à l'École de Service social de l'Université Laval, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire-UQO : Cahier H-01, novembre 2013, 42 p.

Nutrinor coopérative. (2019). Rapport annuel 2018-2019. https://www.nutrinor.com/wp-content/uploads/2020/02/nutrinor_rapport_annuel_2018-2019.pdf

Nutrinor coopérative. (2020). Rapport annuel 2019-2020. https://www.nutrinor.com/wp-content/uploads/2021/02/nutrinor_RA_19-20_web_LR.pdf

Nutrinor coopérative. (2021a). Rapport annuel 2020-2021. https://www.nutrinor.com/wp-content/uploads/2022/02/nutrinor_rapportannuel2021_final_web.pdf

Nutrinor Coopérative (2021b). Le chef de la direction annonce son départ après vingt ans à la barre de la coopérative. https://www.nutrinor.com/le-chef-de-la-direction-annonce-son-depart-apres-vingt-ans-a-la-barre-de-la-cooperative/

Nutrinor coopérative. (2021c). Pacte agricole durable Nutrinor. https://www.nutrinor.com/app/uploads/2021/05/23381-NUT-Depliant-PAD_imprimeur_FINAL_PARTENAIRES.pdf

Nutrinor Coopérative (2022a). Nutrinor offre une formation en agriculture durable unique au Québec à ses agronomes. https://www.nutrinor.com/nutrinor-offre-une-formation-en-agriculture-durable-unique-au-quebec-a-ses-agronomes/

Nutrinor Coopérative. (2022b). Agriculture durable : Ensemble bâtissons l'agriculture de demain. https://www.nutrinor.com/agriculture-durable/

Nutrinor coopérative. (2022c). Nutrinor et Coderr s'associent pour un projet de réduction des matières résiduelles au dépanneur Alami. https://www.nutrinor.com/nutrinor-et-coderr-sassocient-pour-un-projet-de-reduction-des-matieres-residuelles-au-depanneur-alami/#:~:text=Saint%2DBruno%2C%20le%2011%20octobre,approvisionnement%20responsable%20du%20Groupe%20Coderr.

Nutrinor Coopérative (2023a). Historique. https://www.nutrinor.com/historique/

Nutrinor coopérative (2023b). Politique de commandite de Nutrinor. https://www.nutrinor.com/app/uploads/2023/03/Politique-de-commandite-Nutrinor-cooperative_FINALE_2023.pdf

Nutrinor coopérative. (2023c). Rapport annuel 2022-2023. https://www.nutrinor.com/app/uploads/2024/02/nutrinor_rapportannuelFR2023_LR_spread.pdf

Nutrinor Coopérative (2024a). Rapport annuel 2023-2024. https://www.nutrinor.com/app/uploads/2025/02/nutrinor_rapport_annuel_20232024_FINAL_WEB.pdf

Nutrinor coopérative. (2024b). Nutrinor-Gilbert énergies renouvelables acquiert Valeco Énergie Québec. https://www.nutrinor.com/nutrinor-gilbert-energies-renouvelables-acquiert-valeco-energie-quebec/

Nutrinor coopérative. (2024c). Remonter aux origines de votre lait. https://laitnutrinor.com/tracabilite/

Nutrinor coopérative. (2024d). 7 500 arbres plantés pour le 75e anniversaire de Nutrinor. https://www.nutrinor.com/7-500-arbres-plantes-pour-le-75e-anniversaire-de-nutrinor/

Nutrinor Coopérative (2025a). Rapport annuel 2024-2025. https://www.nutrinor.com/app/uploads/2026/02/nutrinor_rapport_annuel_2025-final-WEB.pdf

Nutrinor coopérative. (2025b). Le Pacte Agricole Durable de Nutrinor. https://rqrad.com/wp-content/uploads/2023/03/4.7-Bouchard-Nutrinor.pdf

Nutrinor coopérative. (2026h). Dons et commandites : Pour un impact positif et durable sur la vitalité et le mieux-être de nos communautés. https://www.nutrinor.com/donsetcommandites/#:~:text=L'engagement%20de%20notre%20coop%C3%A9rative,accent%20particulier%20pour%20la%20rel%C3%A8ve.

OAQ. (2022). Agriculture durable. L'agriculture durable - Ordre des agronomes du Québec (oaq.qc.ca)

OBV Lac-Saint-Jean. (2024). Sensibilisation des producteurs de grandes cultures aux enjeux de l'utilisation des pesticides. https://www.obvlacstjean.org/projets/sensibilisation-des-producteurs-de-grandes-cultures-aux-enjeux-de-lutilisation-des-pesticides/

Olson M. (1965). The logic of collective action, public goods, and the theory of groups, Havard University Press, Cambridge

Ouranos. (2010). Savoir s'adapter aux changements climatiques. Rédaction : C. DesJarlais, M. Allard, D. Bélanger, A. Blondlot, A. Bouffard, A. Bourque, D. Chaumont, P. Gosselin, D. Houle, C. Larrivée, N. Lease, A.T. Pham, R. Roy, J.-P. Savard, R. Turcotte, C. Villeneuve. Montréal, Qc, Canada.

Ouranos (2015). Vers l'adaptation. Synthèse des connaissances sur les changements climatiques au Québec. Partie 2 : Vulnérabilités, impacts et adaptation aux changements climatiques. Édition 2015. Montréal, Québec : Ouranos, 234 p.

Paillé, P. (1991). Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive : un modèle et une illustration. *Université de Sherbrooke*.

Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel: un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Le travail humain*, *72*(2), 185-204.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11-L'analyse thématique. *Collection U*, 231-314.

Parfitt, J., Barthel, M., & Macnaughton, S. (2010). Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050. *Philosophical transactions of the royal society B: biological sciences*, *365*(1554), 3065-3081.

Parodi, M. (2005). Économie sociale et solidaire et développement local. *Revue internationale de l'économie sociale*, (296), 26-41.

Pascucci S., Gardebroek C., Dries L. (2012). Some Like to Join, Others to Deliver: an Econometric Analysis of Farmers' Relationships with Agricultural Co-operatives. *European Review of Agricultural Economics*, vol. 39, n°1, pp. 51-74.

Pecqueur, B. (2005). Le développement territorial: Une nouvelle approche des processus de directives pour les économies du Sud.

Pecqueur B. & Zimmermann, J-B. (dir.) (2004). Economie de proximités, Paris : Ed. Hermès, Lavoisier.

Persais, E. (2016). L'impact de l'ancrage territorial sur le Business Model. Le cas du label Origine France Garantie. Management international/International Management/Gestiòn Internacional,20(4), 75-89

Pierre, G. & Bioteau, E. (2017). L'ancrage territorial des coopératives de proximité en réponse à des besoins sociaux localisés. Études de cas dans l'Ouest français. *Norois*, 242, 25-37. https://doi.org/10.4000/norois.6035

Polèse, M. (2018). De politique régionale à développement local. Récit d'un succès québécois (ou presque): jumeler équité territoriale et entrepreneurship local.

Polèse, M. (2020). De politique régionale à développement local. Récit d'un succès québécois (ou presque). *La politique territoriale au Québec: 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance*.

Politique de soutien au développement local et régional [cette publication a été réalisée par le Secrétariat au développement des régions], Sainte-Foy, Publications du Québec, 1997, 1 ressource en ligne, Collections de BAnQ.

Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., & Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie, société*, *16*(4), 455-478.

Prades, J. (2015). Du concept d'« innovation sociale ». *Revue internationale de l'économie sociale*, (338), 103–112. https://doi.org/10.7202/1033876ar

Prévost, B. (2014). Des circuits courts à la reterritorialisation de l'agriculture et de l'alimentation. *Revue internationale de l'économie sociale*, (331), 30-44.

Proulx, D., Parent, D., Côté, H., & Charbonneau, O. É. (2013). Capacité d'adaptation des producteurs laitiers québécois aux changements climatiques.

Proulx, M.-U. (2006). La trajectoire économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de sa capitale régionale : diagnostics, tendances et pronostics. CRTD, UQAR.

Proulx, M. U. (2008). « Territoires de gestion et territoires d'émergence », dans Guy MASSICOTTE (dir.), *Sciences du territoire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 1-23.

Proulx, M. U. (2011a). *Saguenay-Lac-Saint-Jean face à son avenir* (Vol. 9). PUQ.

Proulx, M.-U. (2011b). *Territoires et développement : la richesse du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 445 p.

Proulx, M.-U. (2014). Territoires MRC du Québec : planification et gouvernance d'État. *Économie et Solidarités*, *44*(1-2), 8–25. https://doi.org/10.7202/1041602ar

Proulx, M.-U. (2016). Visionnement 2025 au Saguenay—Lac-Saint-Jean. *Cahiers de géographie du Québec* , *60* (170), 343-360. https://doi.org/10.7202/1040539ar

Québec, N. (2011). L'agriculture, un changement de paradigme s'impose. *Mémoire présenté à la l'Assemblée nationale du Québec, Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources*

naturelles, dans le cadre de la consultation générale et des auditions publiques sur le Livre vert pour une politique bioalimentaire: « Donner le goût du Québec.

Rastoin, J. L. (2016). Les systèmes alimentaires territorialisés: enjeux et stratégie de développement. *Journal Resolis*, *7*, 12-18.

Reboud, S., Tanguy, C. & Martin, M. (2016). Partenariats et innovation organisationnelle dans les coopératives agricoles : l'exemple des vins effervescents et des céréales. *Revue internationale PME* , *29* (2), 119-144. https://doi.org/10.7202/1037925ar

Redlingshöfer, B. (2008). L'impact des circuits courts sur l'environnement. Dans G. Maréchal (dir.), Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires (p. 175-185). Educagri.

Rey, P. J., Manzaneda, A. J., Valera, F., Alcantara, J. M., Tarifa, R., Isla, J., ... & Ruiz, C. (2019). Landscape-moderated biodiversity effects of ground herb cover in olive groves: Implications for regional biodiversity conservation. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, *277*, 61-73.

Rey P., Tirole J., 2007, « Financing and access in cooperatives », International Journal of Industrial Organization, vol. 25(5), p. 1061-1088

Rey-Valette, H., Chia, E., Mathe, S., Michel, L., Nougaredes, B., Soulard, C. T., ... & Guiheneuf, P. Y. (2014). Comment analyser la gouvernance territoriale? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. *Géographie Économie Société*, (1), 65-89.

Rey-Valette, H. & Mathé, S. (2012). L'évaluation de la gouvernance territoriale. Enjeux et propositions méthodologiques. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 783-804. https://doi.org/10.3917/reru.125.0783

Rey-Valette, H., Pinto, M., Maurel, P., Chia, E., Guihéneuf, P. Y., Michel, L., ... & Champrigaud, A. (2011). *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires* (Doctoral dissertation, auto-saisine).

Riffon, O. (2016). Représentations du développement durable : analyse des dynamiques d'acteurs et des processus de durabilité en milieu municipal au Québec, Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi, Département des sciences humaines, 549 p.

Rijpens, J., Jonet, C., & Mertens, S. (2015). Coopératives et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives, Acco, http://hdl.handle.net/2268/181339.

Rouquier, O., & Perrin, C. (2022). Les circuits de proximité. Un levier contre la banalisation des paysages alimentaires commerciaux d'une petite ville (Clermont-l'Hérault, Occitanie)?. *Économie rurale*, *379*(1), 7-27.

Rousseau Beaumier, T. (2012). *Impact des pratiques de gestion bénéfiques sur la qualité de l'eau d'un bassin versant agricole (Rivière des Envies, Canada)* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).

Ross, D., & McRobie, G. (1989). A Feasibility Study for a Centre for Community Economic Development at Simon Fraser University. *Vancouver, Community Economic Development Centre, Simon Fraser University,(www2. sfu. ca/cedc)*.

Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, *5*, 199-225.

Royer, A. (2020). *Approvisionnement local et coordination des acteurs dans une optique d'autonomie alimentaire, de développement territorial et sectoriel* (No. 2020rp-35). CIRANO.

Roy, S. N. (2021). « Chapitre 8 – L'étude de cas ». Dans Isabelle Bourgeois (dir.), Recherche sociale – De la problématique à la collecte de données, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Roy, M. et Prévost, P. (2015). Les approches qualitatives en gestion. Les Presses de l'Université de Montréal.

Roy-Baillargeon, O. (2017). La symbiose de la planification et de la gouvernance territoriales : Le cas du Grand Montréal. *Canadian Journal of Urban Research*, *26*(1).

Ruel, S., Bourcier-Bequaert, B., & Domont, S. (2021). Pratiques de logistique inverse au sein d'une coopérative: une motivation environnementale?. *Logistique & Management*, *29*(3), 154-167.

Ruiz, J. (2019). Modernisation de l'agriculture et occupation des terres agricoles au Québec (1951-2011). *Cahiers de géographie du Québec*, *63*(179), 213-230.

Ruiz, J., & Domon, G. (2005). Les paysages de l'agriculture en mutation. *Paysages en perspective. Presses de l'université de Montréal, série «Paysages», Montréal*, 47-97.

Sachs, I. (1980). Partie II - Les politiques de l'écodéveloppement. Dans : , I. Sachs, *Stratégies de l'écodéveloppement* (pp. 37-92). Éditions de l'Atelier.

Salaméro, S. (2017). *Le tourisme coopératif au Québec: un enjeu de développement des territoires* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi).

Santiago-Delefosse, M., & Carral, M. D. R. (2017). *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé*. Dunod.

Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (Dir.) : *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke, Québec : Éditions du CRP.

Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, *5*, 337-360.

Savoie-Zajc, Lorraine. (2021). « Chapitre 13 – L'entrevue semi-dirigée ». Dans Isabelle Bourgeois (dir.), Recherche sociale – De la problématique à la collecte de données, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Sen A., 2000, Un nouveau modèle économique: développement, justice, liberté, Paris, Odile Jacob.

Sénat Canada. (2024). Terrain critique : Pourquoi le sol est essentiel à la santé économique, environnementale, humaine, et sociale du Canada. https://sencanada.ca/content/sen/committee/441/AGFO/Reports/2024-06-06_CriticalGround_f.pdf

Seville, M. G., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme.

Simard, M. (2016). La contribution de l'économie sociale au développement des milieux ruraux et urbains du Bas-Saint-Laurent: perceptions de gestionnaires d'entreprises.

Simard, M. (2017). L'économie sociale au Bas-Saint-Laurent: son impact à l'émergence d'un modèle de développement territorial progressiste. *Géographie, économie, société*, *19*(1), 75-107.

Slitine, R., & Vuotto, M. (2023). Quand un groupe coopératif s' engage au service du territoire: une étude de cas en argentine. *Revue internationale de l'économie sociale*, (1), 50-64

Sollio Groupe Coopératif. (2024). Fonds coopératif d'aide à la relève agricole : Présentation du programme. https://sollio.coop/sites/default/files/2024-09/Pr%C3%A9sentation-FCARA.pdf

Stake, R.E. (2006). Multiple Case Study Analysis , New York, Guilford Press.

Statistique Canada (2022b), Recensement de l'agriculture : Outils de visualisation des données sur les exploitations et les exploitants agricoles. Recensement de l'agriculture : Outil de visualisation des données sur les exploitations et les exploitants agricoles (statcan.gc.ca)

Statistique Canada. (2022a). Tableau 32-10-0153-01 Utilisation des terres, données chronologiques du Recensement de l'agriculture

Table agroalimentaire du SLSJ. (2023a). Rapport annuel 2022-2023. https://zoneboreale.com/app/uploads/2023/06/Rapport-annuel-2022-2023.pdf

Table Agroalimentaire du SLSJ. (2023b). Entente sectorielle de développement du secteur agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean : 13 partenaires s'unissent. https://zoneboreale.com/actualites/entente-sectorielle-de-developpementdu-secteur-agroalimentaire-au-saguenay-lac-saint-jean-13-partenaires-sunissent/

Theys, J., & Guimont, C. (2019). «Nous n'avons jamais été "soutenables": pourquoi revisiter aujourd'hui la notion de durabilité forte?». Entretien avec Jacques Theys mené par Clémence Guimont le 24 août 2018. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, *10*(1).

Thorne, S. (2016). *Description interprétative : Recherche qualitative pour la pratique appliquée* . Routledge.

Torre, A. (2011). Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités. *Pour*, (2), 114-122.

Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 17, 273-288. https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288

Torre, A. (2018). Développement territorial et relations de proximité. Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 1043-1075. https://doi.org/10.3917/reru.185.1043.

Torre, A. (2018b). Les moteurs du développement territorial. *Revue dEconomie Regionale Urbaine*, (4), 711-736.

Torre, A. (2021). Réflexions sur les possibilités d'un développement territorial durable. *Canadian Journal of Regional Science*, *44*(3), 111-120.

Torre, A. (2022). Les dimensions coopératives du développement territorial. *Revue internationale de l'économie sociale*, (2), 238-249.)

Torre, A., & Traversac, J. B. (Eds.). (2011). *Territorial governance: local development, rural areas and agrofood systems*. Springer Science & Business Media.

Touzard, J. M. (2010). Les coopératives sont-elles des entreprises du développement durable ? In Les développements durables. https://www.researchgate.net/profile/Jean-Marc-Touzard/publication/263656982_Les_cooperatives_sont-elles_des_entreprises_du_developpement_durable/links/02e7e53b7ff4749c3e000000/Les-cooperatives-sont-elles-des-entreprises-du-developpement-durable.pdf

Touzard, J. M., & Vandame, R. (2009). La coopérative comme outil du développement durable : le cas des coopératives d'apiculteurs au Mexique et au Guatemala. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, (313), 36-57.

Tranquard, M. (2020), Élaboration d'un cadre d'analyse théorique de la contribution des activités économiques au développement territorial, *Organisations et territoires*, Vol. 29, no 3, p. 117-132.

Tremblay, D. G. (1996). Développement local, districts industriels et milieux innovateurs: mode ou tendance de fond?. *S. Côté, J.-L. Klein et M.-U. Prouix (sous la direction de), Le Québec des régions: vers quel développement*, 241-258.

Tremblay, D. G., Klein, J. L., & Fontan, J. M. (2016). Initiatives locales et développement socio-territorial, 2e édition, Presses Université du Québec à Montréal, Montréal.

Tremblay, G. (2003). Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir. *Distances et savoirs*, 1, 191-208. https://doi.org/10.3166/ds.1.191-208

Tremblay, S. (1999). *Du concept de développement au concept de l'après-développement : trajectoire et repères théoriques.* Chicoutimi : Université du Québec à Chicoutimi.

Tremblay, S., Drapeau, M.-J. & Leyrie, C. (2022). Explorer l'accompagnement nécessaire à la poursuite d'un projet entrepreneurial en région éloignée. *Revue Organisations & territoires*, *31*(1), 27–40. https://doi.org/10.1522/revueot.v31n1.1444

Ubertino, S. (2015). *Faire face à la crise du café: l'adoption de pratiques agricoles durables chez les producteurs de café au Mexique* (Doctoral dissertation, Université Laval).

UPA. (2017). Deniers publics dans PANGEA terres agricoles : un investissement non rentable qui menace l'entrepreneuriat. https://saguenay-lac-saint-jean.upa.qc.ca/citoyen/centre-des-communications/nouvelles/toutes-les-nouvelles/deniers-publics-dans-pangea-terres-agricoles-un-investissement-non-rentable-qui-menace-lentrepreneuriat

UPA. (2022). L'agriculture au Québec. L'agriculture au Québec – UPA

UPA. (2023)., Portrait agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Union Paysanne (2019). Mémoire déposé dans le cadre de la Consultation pour le Plan d'électrification et de changements climatiques. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/plan-economie-verte/rapports-consultation/memoires/union-paysanne.pdf?1606237733

Union Paysanne. (2020). La production locale n'est pas l'autonomie alimentaire : critique politique et paysanne. https://www.unionpaysanne.com/la-production-locale-nest-pas-lautonomie-alimentaire-critique-politique-et-paysanne/#_ftn4

Utgé-Royo, J., Salem, E. (2021). Bilan des impacts de la pandémie de COVID-19 sur l'alimentation à Montréal.

Vachon, B. (2011). La passion du rural : Quarante ans d'écrits, de paroles et d'actions pour que vive le Québec rural. P. Repéré à : http://www.ruralite.qc.ca/fichiers/fr/la_passion_du_rural_t1_complet_-v5.pdf

Vachon, B., & Coallier, F. (1993). Le développement local: théorie et pratique: réintroduire l'humain dans la logique de développement.

Valiorgue, B., Bourlier-Bargues, É., & Hollandts, X. (2022). Quelles ressources et compétences pour réussir la stratégie de diversification d'une coopérative agricole?. *RECMA*, (1), 84-97.

Vandenberghe, C. (2009). L'engagement en milieu de travail: Que nous reste-t-il à apprendre?.

Viridis Environnement. (2020). Conseil d'administration. https://www.viridis-env.com/mission-vision-valeurs/conseil-dadministration/

Vittersø, G., Torjusen, H., Laitala, K., Tocco, B., Biasini, B., Csillag, P., Duboys de Labarre, M., Lecœur, J.-L., Agnieszka, M., Majewski, E., Malak-Rawlikowska, A., Menozzi, D., Török, Á. et Wavresky, P. (2019). Short food supply chains and their contributions to sustainability: Participants' views and perceptions from 12 European cases. Sustainability, 11(17), 4800. https://doi.org/10.3390/su11174800

Vivre en ville (2015). « Système alimentaire durable », *Collectivitesviables.org*, Vivre en Ville, janvier 2015. [https://collectivitesviables.org/articles/systeme-alimentaire-durable.aspx] (consulté le 21 décembre 2023).

Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. *The SAGE handbook of applied social research methods*, *2*(254-282).

Yin , R.K. (2014). Case Study Research : Design and Methods , Thousand Oaks, Sage.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zahm, F., Ugaglia, A. A., Boureau, H., Del'Homme, B., Barbier, J. M., Gasselin, P., ... & Redlingshofer, B. (2015). Agriculture et exploitation agricole durables: état de l'art et proposition de définitions revisitées à l'aune des valeurs, des propriétés et des frontières de la durabilité en agriculture. *Innovations Agronomiques*, (46), 105-125.

Zimmerman, J-B. (2005). Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial, Revue de l'Ires, (1), 21-36.

ANNEXES

Annexe 1 : Guides d'entrevue et questionnaire en ligne

Guide d'entrevue pour les producteurs agricoles membres

Introduction

Je me nomme Balma Pegwendé Agnès, je viens de l'UQAC.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier à nouveau de bien vouloir participer à cette étude. Les informations que vous allez nous transmettre durant cette entrevue vont nous permettre de mieux comprendre les canaux de contribution d'une coopérative agricole au développement durable de son territoire.

L'entrevue se déroulera sous forme de discussion ; vous pouvez donc sans problème déborder des thèmes suggérés pour m'apporter toute information complémentaire que vous jugez pertinente.

Je veux que vous sachiez que vous êtes libre de ne pas continuer l'entrevue et de l'arrêter quand vous voulez. Vous n'êtes pas non plus obligé de répondre à toutes les questions. Aussi, avec votre permission j'aimerais enregistrer tout ce que nous allons dire, dans le but de pouvoir mieux exploiter les informations que vous allez me donner. Comme vous avez pu le constater sur le formulaire d'information et de consentement, rassurez-vous que tout ce que vous direz restera dans l'anonymat.

Questions brise-glace ou informations sur le participant

Pour commencer :

- Je vais vous demander de vous présenter
- Comment définissez-vous votre rôle dans Nutrinor

Thème 1 : Principes coopératifs et développement durable

Qu'est-ce que le développement durable du SLSJ, selon vous ?

Est-ce que vous qualifiez Nutrinor comme une actrice du développement durable de la région ? Si oui, comment ? si non, pourquoi et comment pensez-vous qu'elle peut devenir une actrice du développement durable de la région ?

Nutrinor étant une coopérative, est-ce que vous pensez que cela contribue davantage ou mieux au développement durable du SLSJ par rapport à une autre forme d'entreprise ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Selon vous, pourquoi Nutrinor a pris un virage développement durable ?

Comment Nutrinor arrive à intégrer des aspects du développement durable qui ne relèvent pas forcément des principes régissant une coopérative, notamment les aspects en lien avec l'environnement ? Pourquoi Nutrinor les intègre ?

Thème 2 : Ancrage territorial et développement durable

Comment définirez-vous l'ancrage territorial (c'est-à-dire l'identification territoriale, les engagements, le rattachement des ressources et activités au territoire) de Nutrinor ? Pensez-vous qu'à travers cet ancrage, Nutrinor contribue au développement durable de la région ? Si oui, comment ?

Sous-questions

- Est-ce que Nutrinor participe à l'amélioration de la qualité de vie au SLSJ ? Si oui, comment se caractérise votre engagement envers la communauté ? Si non, est-ce qu'elle devrait avoir ce rôle, selon vous ?

- Est-ce que Nutrinor collabore avec d'autres entreprises ou organismes pour répondre à des enjeux de développement durable de la région ? Si oui, comment ?

- Est-ce que Nutrinor ou ses dirigeants sont impliqués dans d'autres projets de développement dans la région ? Si oui, comment ?

- Comment se traduisent les partenariats de Nutrinor avec les autres acteurs de la filière agroalimentaire de la région ?

- Comment se traduit l'implication de Nutrinor dans le créneau d'excellence en agriculture nordique au SLSJ ?

- Est-ce que Nutrinor contribue à un système alimentaire durable et territorialisé, c'est-à-dire : aux circuits courts, à la réduction du gaspillage alimentaire, au maintien de la santé et de la sécurité alimentaire, au maintien de la vitalité économique des territoires, des savoirs et pratiques ancrées dans des terroirs et des cultures

- Qu'est-ce que Nutrinor fait concrètement pour aider ses membres dans l'adoption de pratiques agricoles au regard des objectifs fixés par le programme d'agriculture durable du gouvernement (réduire l'usage des pesticides, améliorer la qualité des sols et de l'eau, favoriser la biodiversité) ou même plus ?

- Qu'est-ce que Nutrinor fait pour renforcer son activité économique sur territoire du SLSJ ?

- Qu'est-ce que Nutrinor fait en matière du foncier agricole pour soutenir la relève au regard de la problématique de l'acquisition des terres agricoles dans la région par des non-agriculteurs ?

Avez-vous des partenariats au-delà du SLSJ ? pensez-vous que cela nuit à votre ancrage territorial ? Autrement dit, la présence de Nutrinor au-delà du SLSJ nuit-elle à votre identité (ancrage, attachement) territoriale ? Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?

Thème 3 : Motifs d'adhésion et d'engagement

Selon vous, quelles sont les plus grandes difficultés pour le bon fonctionnement d'une coopérative ?

Est-ce que vous avez un problème de relève du côté des producteurs agricoles ?

À quand remonte votre adhésion à Nutrinor?

Quels étaient vos motifs d'adhésion à Nutrinor ?

Quel est votre engagement envers Nutrinor ? Autrement dit, comment se traduit votre engagement envers Nutrinor?

Sous-questions

- Pensez-vous qu'au fil des années, votre engagement économique à Nutrinor a baissé ou augmenté ? Autrement dit, est-ce que vos ventes effectuées à Nutrinor et vos approvisionnements chez Nutrinor, ont baissé ou augmenté au fil des années ? Pourquoi ?

- Comment vous vous vous engagez dans la gouvernance (c'est-à-dire présence à l'assemblée générale, présence à l'élection des élus du conseil d'administration, appartenance à des commissions, membre du conseil d'administration, etc.) de Nutrinor ? Quels sont les facteurs qui peuvent influencer votre engagement ?

Quels sont les facteurs qui peuvent influencer votre niveau d'engagement envers Nutrinor ?

Sous-questions

- Pensez-vous que votre niveau d'engagement envers Nutrinor soit lié à des facteurs relatifs qui vous sont propres, tels que votre âge, votre niveau d'éducation, votre revenu, votre expérience, votre attitude face aux risques, etc. ? Si oui, pouvez-vous nous en dire pourquoi ? Si non, pouvez-vous nous en dire pourquoi ?

- Pensez-vous que votre niveau d'engagement soit lié à des facteurs relatifs à votre exploitation, tels que le site de votre exploitation, la taille de votre exploitation, la possibilité de stockage à la ferme, etc.)? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que votre niveau d'engagement ou implication soit lié à des facteurs relatifs à Nutrinor, tels que sa taille, son déploiement ou non d'un support technique, la présence ou non d'activités d'information, de formation, de consultation et de services-conseils, etc.? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que votre niveau d'engagement soit lié à des facteurs relatifs aux dirigeants (conseil d'administration, conseil de direction) de Nutrinor, tels que l'ancienneté des dirigeants, la rotation de l'équipe dirigeante, leur leadership, etc. ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que votre niveau d'engagement soit lié à votre niveau de confiance aux dirigeants ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que votre engagement dans Nutrinor soit lié à une composante affective, à un devoir moral ou aux gains que vous pouvez retirer ? Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?

- Pensez-vous que votre engagement dans Nutrinor dépend de son l'ancrage territorial, c'est-à-dire de l'identification territoriale, des engagements, du rattachement territorial des ressources et des activités de Nutrinor? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que votre engagement dans Nutrinor soit lié à l'engagement de Nutrinor en développement durable ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Est-ce que vous êtes engagés dans le PADN (plan agricole durable Nutrinor) ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Selon vous qu'est-ce qui explique le fait que certains producteurs agricoles aient adhéré au PADN et d'autres non ?

Comment voyez-vous Nutrinor dans le futur en termes de contribution au développement durable du SLSJ ?

Conclusion

Aimeriez-vous ajouter quelque chose ou couvrir un sujet que nous n'avons pas traité lors de cet entretien ?

Un grand merci pour votre participation

Guide d'entrevue pour les participants du conseil de direction, conseil d'administration, employés

Introduction

Je me nomme Balma Pegwendé Agnès, je viens de l'UQAC.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier à nouveau de bien vouloir participer à cette étude. Les informations que vous allez nous transmettre durant cette entrevue vont nous permettre de mieux comprendre les canaux de contribution d'une coopérative agricole au développement durable de son territoire.

L'entrevue se déroulera sous forme de discussion ; vous pouvez donc sans problème déborder des thèmes suggérés pour m'apporter toute information complémentaire que vous jugez pertinente.

Je veux que vous sachiez que vous êtes libre de ne pas continuer l'entrevue et de l'arrêter quand vous voulez. Vous n'êtes pas non plus obligé de répondre à toutes les questions. Aussi, avec votre permission j'aimerais enregistrer tout ce que nous allons dire, dans le but de pouvoir mieux exploiter les informations que vous allez me donner. Comme vous avez pu le constater sur le formulaire d'information et de consentement, rassurez-vous que tout ce que vous direz restera dans l'anonymat.

Questions brise-glace ou informations sur le participant

Pour commencer :

- Je vais vous demander de vous présenter
- Comment définissez-vous votre rôle dans Nutrinor

Thème 1 : Principes coopératifs et développement durable

Qu'est-ce que le développement durable du SLSJ, selon vous ?

Est-ce que vous qualifiez Nutrinor comme un acteur du développement durable de la région ? Si oui, comment ? si non, pourquoi et comment pensez-vous qu'elle peut devenir une actrice du développement durable de la région ?

Pensez-vous en tant que coopérative, notamment à travers les principes qui la régis, Nutrinor contribue au développement durable de la région ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Selon vous, pourquoi Nutrinor a pris un virage développement durable ?

Comment Nutrinor arrive à intégrer des aspects du développement durable qui ne relèvent pas forcément des principes régissant une coopérative, notamment les aspects en lien avec l'environnement ? Pourquoi Nutrinor les intègre ?

Thème 2 : Ancrage territorial et développement durable

Comment définirez-vous l'ancrage territorial (c'est-à-dire l'identification territoriale, les engagements, le rattachement des ressources et activités au territoire) de Nutrinor ? Pensez-vous qu'à travers cet ancrage, Nutrinor contribue au développement durable de la région ? Si oui comment ?

Sous-questions

- Est-ce que Nutrinor participe à l'amélioration de la qualité de vie au SLSJ ? Si oui, comment se caractérise votre engagement envers la communauté ? Si non, est-ce qu'elle devrait avoir ce rôle, selon vous ?

- Est-ce que Nutrinor collabore avec d'autres entreprises ou organismes pour répondre à des enjeux de développement durable de la région ? Si oui, comment ?

- Est-ce que Nutrinor ou ses dirigeants sont impliqués dans d'autres projets de développement dans la région ? Si oui, comment ?

- Comment se traduisent les partenariats de Nutrinor avec les autres acteurs de la filière agroalimentaire de la région ?

- Comment se traduit l'implication de Nutrinor dans le créneau d'excellence en agriculture nordique au SLSJ ?

- Est-ce que Nutrinor contribue à un système alimentaire durable et territorialisé, c'est-à-dire : aux circuits courts, à la réduction du gaspillage alimentaire, au maintien de la santé et de la sécurité alimentaire, au maintien de la vitalité économique des territoires, des savoirs et pratiques ancrées dans des terroirs et des cultures

- Qu'est-ce que Nutrinor fait concrètement pour aider ses membres dans l'adoption de pratiques agricoles au regard des objectifs fixés par le programme d'agriculture durable du gouvernement (réduire l'usage des pesticides, améliorer la qualité des sols et de l'eau, favoriser la biodiversité) ou même plus ?

- Qu'est-ce que Nutrinor fait pour renforcer son activité économique sur le territoire du SLSJ ?

- Qu'est-ce que Nutrinor fait en matière du foncier agricole pour soutenir la relève au regard de la problématique de l'acquisition des terres agricoles dans la région par des non-agriculteurs ?

Avez-vous des partenariats au-delà du SLSJ ? pensez-vous que cela nuit à votre ancrage territorial ? Autrement dit, la présence de Nutrinor au-delà du SLSJ nuit-elle à votre identité (ancrage, attachement) territoriale ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Thème 3 : Motifs d'adhésion et d'engagement à Nutrinor

Selon vous, quelles sont les plus grandes difficultés pour le bon fonctionnement d'une coopérative ?

Est-ce que vous avez un problème de relève du côté des producteurs agricoles ?

Quels sont les motifs d'adhésion des producteurs agricoles à Nutrinor ?

Selon vous, quel est l'engagement des producteurs agricoles envers Nutrinor ? Autrement dit, comment se traduit l'engagement des producteurs agricoles envers Nutrinor ?

Sous-questions

- Pensez-vous qu'au fil des années, l'engagement économique des producteurs agricoles à Nutrinor a baissé ou augmenté ? Autrement dit, est-ce que les ventes effectuées à Nutrinor et les approvisionnements chez Nutrinor par les producteurs agricoles ont baissé ou augmenté au fil des années ? Pourquoi ?

- Comment saisissez-vous ou évaluez-vous l'engagement des producteurs agricoles membres à la gouvernance de Nutrinor, c'est-à-dire présence à l'assemblée générale, présence à l'élection des élus du conseil d'administration, appartenance à des commissions, membre du conseil d'administration, etc.? Selon vous, quels sont les facteurs qui peuvent influencer cet engagement ?

Selon vous, quels sont les déterminants de l'engagement des producteurs agricoles envers Nutrinor ?

Sous-questions

- Pensez-vous que le niveau d'engagement des producteurs agricoles membres soit lié à des facteurs relatifs à l'agriculteur (son âge, son éducation, son revenu, son expérience, son attitude face aux risques, etc.)? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que le niveau d'engagement des producteurs agricoles membres soit lié à des facteurs relatifs ou à son exploitation (site de l'exploitation, taille de l'exploitation, possibilité de stockage à la ferme, etc.)? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi

- Pensez-vous que le niveau d'engagement des producteurs agricoles membres soit lié à des facteurs relatifs à Nutrinor (sa taille, le déploiement d'un support technique, d'activités d'information, de formation, de consultation et de services-conseils, etc.) ou à ses dirigeants (l'ancienneté des dirigeants, la rotation de l'équipe dirigeante, leur leadership, etc.) ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que le niveau d'engagement des producteurs agricoles membres soit lié à leur confiance aux dirigeants ? Si oui pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que l'engagement des producteurs membres dans Nutrinor soit lié à une composante affective, à un devoir moral ou aux gains qu'ils retirent ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que l'engagement des producteurs membres dans Nutrinor dépend de l'ancrage territorial de Nutrinor, c'est-à-dire de l'identification territoriale, des engagements, du rattachement territorial des ressources et des activités de Nutrinor? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- Pensez-vous que l'engagement des producteurs membres dans Nutrinor soit lié à l'engagement de Nutrinor en développement durable ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

À propos du PADN (plan agricole durable Nutrinor), comment évaluez-vous l'adhésion des producteurs agricoles ?

Selon vous qu'est-ce qui explique le fait que certains producteurs agricoles aient adhéré au PADN et d'autres non ?

Comment voyez-vous Nutrinor dans le futur en termes de contribution au développement durable du SLSJ ?

Conclusion

Aimeriez-vous ajouter quelque chose ou couvrir un sujet que nous n'avons pas traité lors de cet entretien ?

Un grand merci pour participation

Guide d'entrevue pour les autres acteurs de la région

Introduction

Je me nomme Balma Pegwendé Agnès, je viens de l'UQAC.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier à nouveau de bien vouloir participer à cette étude. Les informations que vous allez nous transmettre durant cette entrevue vont nous permettre de mieux comprendre les canaux de contribution d'une coopérative agricole au développement durable de son territoire.

L'entrevue se déroulera sous forme de discussion ; vous pouvez donc sans problème déborder des thèmes suggérés pour m'apporter toute information complémentaire que vous jugez pertinente.

Je veux que vous sachiez que vous êtes libre de ne pas continuer l'entrevue et de l'arrêter quand vous voulez. Vous n'êtes pas non plus obligé de répondre à toutes les questions. Aussi, avec votre permission j'aimerais enregistrer tout ce que nous allons dire, dans le but de pouvoir mieux exploiter les informations que vous allez me donner. Comme vous avez pu le constater sur le formulaire d'information et de consentement, rassurez-vous que tout ce que vous direz restera dans l'anonymat.

Questions brise-glace ou informations sur le participant

Pour commencer :

- Je vais vous demander de vous présenter

Thème 1 : Principes coopératifs et développement durable

Qu'est-ce que le développement durable du SLSJ, selon vous ?

Est-ce que vous qualifiez Nutrinor comme un acteur du développement durable de la région ? Si oui comment ? si non pourquoi et comment pensez-vous qu'elle peut devenir une actrice du développement durable de la région ?

Pensez-vous en tant que coopérative, notamment à travers les principes qui la régis, Nutrinor contribue au développement durable de la région ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Selon vous, pourquoi Nutrinor a pris un virage développement durable ?

Comment Nutrinor arrive à intégrer des aspects du développement durable qui ne relèvent pas forcément des principes régissant une coopérative, notamment les aspects en lien avec l'environnement ? Pourquoi Nutrinor les intègre ?

Thème 2 : Ancrage territorial et développement durable

Comment définirez-vous l'ancrage territorial (c'est-à-dire l'identification territoriale, les engagements, le rattachement des ressources et activités au territoire) de Nutrinor ? Pensez-vous qu'à travers cet ancrage, Nutrinor contribue au développement durable de la région ? Si oui, comment ?

Sous-questions

- Est-ce que Nutrinor participe à l'amélioration de la qualité de vie au SLSJ ? Si oui, comment se caractérise votre engagement envers la communauté ? Si non, est-ce qu'elle devrait avoir ce rôle, selon vous ?

- Est-ce que Nutrinor collabore avec d'autres entreprises ou organismes pour répondre à des enjeux de développement durable de la région ? Si oui, comment ?

- Est-ce que Nutrinor ou ses dirigeants sont impliqués dans d'autres projets de développement dans la région ? Si oui, comment ?

- Comment se traduisent les partenariats de Nutrinor avec les autres acteurs de la filière agroalimentaire de la région ?

- Comment se traduit l'implication de Nutrinor dans le créneau d'excellence en agriculture nordique au SLSJ ?

- Est-ce que Nutrinor contribue à un système alimentaire durable et territorialisé, c'est-à-dire : aux circuits courts, à la réduction du gaspillage alimentaire, au maintien de la santé et de la sécurité alimentaire, au maintien de la vitalité économique des territoires, des savoirs et pratiques ancrées dans des terroirs et des cultures

- Qu'est-ce que Nutrinor fait concrètement pour aider ses membres dans l'adoption de pratiques agricoles au regard des objectifs fixés par le programme d'agriculture durable du gouvernement (réduire l'usage des pesticides, améliorer la qualité des sols et de l'eau, favoriser la biodiversité) ou même plus ?

- Qu'est-ce que Nutrinor fait pour renforcer son activité économique sur le territoire du SLSJ ?

- Qu'est-ce que Nutrinor fait en matière du foncier agricole pour soutenir la relève au regard de la problématique de l'acquisition des terres agricoles dans la région par des non-agriculteurs ?

Pensez-vous que la présence de Nutrinor au-delà de la région nuit à son ancrage territorial ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Comment voyez-vous Nutrinor dans le futur en termes de contribution au développement durable du SLSJ ?

Conclusion

Aimeriez-vous ajouter quelque chose ou couvrir un sujet que nous n'avons pas traité lors de cet entretien ?

Un grand merci pour participation

Guide du questionnaire en ligne

Questions brise-glace ou informations sur le participant

- Je vais vous demander de vous présenter

Thème 1 : Principes coopératifs et développement durable

Qu'est-ce que le développement durable du SLSJ, selon vous ?

Est-ce que vous qualifiez Nutrinor comme une actrice du développement durable de la région ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi et comment pensez-vous qu'elle peut devenir une actrice du développement durable de la région ?

Nutrinor étant une coopérative, est-ce que vous pensez qu'elle contribue davantage ou mieux au développement durable du SLSJ par rapport à une autre forme d'entreprise ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Selon vous, pourquoi Nutrinor a pris un virage développement durable ?

Comment Nutrinor arrive à intégrer des aspects du développement durable qui ne relèvent pas forcément des principes régissant une coopérative, notamment les aspects en lien avec l'environnement ? Pourquoi Nutrinor les intègre ?

Thème 2 : Ancrage territorial et développement durable

Comment définirez-vous l'ancrage territorial (c'est-à-dire l'identification territoriale, les engagements, le rattachement des ressources et activités au territoire) de Nutrinor ? Pensez-vous qu'à travers cet ancrage, Nutrinor contribue au développement durable de la région ? Si oui comment ?

Sous-question

- Est-ce que Nutrinor participe à l'amélioration de la qualité de vie au SLSJ ? Si oui, comment se caractérise votre engagement envers la communauté ? Si non, est-ce qu'elle devrait avoir ce rôle, selon vous ?

- Est-ce que Nutrinor collabore avec d'autres entreprises ou organismes pour répondre à des enjeux de développement durable de la région ? Si oui comment ?

- Comment se traduit l'implication de Nutrinor dans le créneau d'excellence en agriculture nordique au SLSJ ?

- Est-ce que Nutrinor contribue à un système alimentaire durable et territorialisé, c'est-à-dire : aux circuits courts, à la réduction du gaspillage alimentaire, au maintien de la santé et de la sécurité alimentaire, au maintien de la vitalité économique des territoires, des savoirs et pratiques ancrées dans des terroirs et des cultures

- Qu'est-ce que Nutrinor fait concrètement pour aider ses membres dans l'adoption de pratiques agricoles au regard des objectifs fixés par le programme d'agriculture durable du gouvernement (réduire l'usage des pesticides, améliorer la qualité des sols et de l'eau, favoriser la biodiversité) ou même plus ?

- Qu'est-ce que Nutrinor fait en matière du foncier agricole pour soutenir la relève au regard de la problématique de l'acquisition des terres agricoles dans la région par des non-agriculteurs ?

- Avez-vous des partenariats au-delà du SLSJ ? pensez-vous que cela nuit à votre ancrage territorial ? Autrement dit, la présence de Nutrinor au-delà du SLSJ nuit-elle à votre identité (ancrage, attachement) territoriale ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Thème 3 : Motifs d'adhésion et d'engagement

- Selon vous, quelles sont les plus grandes difficultés pour le bon fonctionnement d'une coopérative ?
- Est-ce que vous avez un problème de relève du côté des producteurs agricoles ?
- À quand remonte votre adhésion à Nutrinor et quels étaient vos motifs d'adhésion à Nutrinor ?
- Pensez-vous qu'au fil des années, votre engagement économique à Nutrinor a baissé ou augmenté ? Autrement dit, est-ce que vos ventes effectuées à Nutrinor et vos approvisionnements chez Nutrinor, ont baissé ou augmenté au fil des années ? Pourquoi ?
- Comment participez-vous à la gouvernance (c'est-à-dire présence à l'assemblée générale, présence à l'élection des élus du conseil d'administration, appartenance à des commissions, membre du conseil d'administration, etc.) de Nutrinor ? Quels sont les facteurs qui peuvent influencer votre engagement ?
- Pensez-vous que votre niveau d'engagement envers Nutrinor soit lié à des facteurs relatifs qui vous sont propres, tels que votre âge, votre niveau d'éducation, votre revenu, votre expérience, votre attitude face aux risques, etc. ? Si oui, pouvez-vous nous en dire pourquoi ? Si non, pouvez-vous nous en dire pourquoi ?
- Pensez-vous que votre niveau d'engagement soit lié à des facteurs relatifs à votre exploitation agricole, tels que le site de votre exploitation, la taille de votre exploitation, la possibilité de stockage à la ferme, etc.)? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Pensez-vous que votre niveau d'engagement ou implication soit lié à des facteurs relatifs à Nutrinor, tels que sa taille, son déploiement ou non d'un support technique, la présence ou non d'activités d'information, de formation, de consultation et de services-conseils, etc.? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Pensez-vous que votre niveau d'engagement soit lié à des facteurs relatifs aux dirigeants (conseil d'administration, conseil de direction) de Nutrinor, tels que l'ancienneté des dirigeants, la rotation de l'équipe dirigeante, leur leadership, etc. ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Pensez-vous que votre engagement dans Nutrinor soit lié à une composante affective, à un devoir moral ou aux gains que vous pouvez retirer ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Pensez-vous que votre engagement dans Nutrinor dépend de son l'ancrage territorial, c'est-à-dire de l'identification territoriale, des engagements, du rattachement territorial des ressources et des activités de Nutrinor ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Pensez-vous que votre engagement dans Nutrinor soit lié à l'engagement de Nutrinor en développement durable ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Est-ce que vous êtes engagés dans le PADN (plan agricole durable Nutrinor) ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Selon vous qu'est-ce qui explique le fait que certains producteurs agricoles aient adhéré au PADN et d'autres non ?

Comment voyez-vous Nutrinor dans le futur en termes de contribution au développement durable du SLSJ ?

Annexe 2: Certificat d'approbation éthique

Cette thèse a fait l'objet d'une certification éthique au numéro de référence 2024-1724

Annexe 3

Tableau 13: Liste des documents retenus pour l'analyse documentaire

Documents internes	Nutrinor coopérative. (2019). Rapport annuel 2018-2019. https://www.nutrinor.com/wp-content/uploads/2020/02/nutrinor_rapport_annuel_2018-2019.pdf Nutrinor coopérative. (2020). Rapport annuel 2019-2020. https://www.nutrinor.com/wp-content/uploads/2021/02/nutrinor_RA_19-20_web_LR.pdf Nutrinor coopérative. (2021a). Rapport annuel 2020-2021. https://www.nutrinor.com/wp-content/uploads/2022/02/nutrinor_rapportannuel2021_final_web.pdf Nutrinor Coopérative (2021b). Le chef de la direction annonce son départ après vingt ans à la barre de la coopérative. https://www.nutrinor.com/le-chef-de-la-direction-annonce-son-depart-apres-vingt-ans-a-la-barre-de-la-cooperative/ Nutrinor coopérative. (2021c). Pacte agricole durable Nutrinor. https://www.nutrinor.com/app/uploads/2021/05/23381-NUT-Depliant-PAD_imprimeur_FINAL_PARTENAIRES.pdf Nutrinor Coopérative (2022a). Nutrinor offre une formation en agriculture durable unique au Québec à ses agronomes. https://www.nutrinor.com/nutrinor-offre-une-formation-en-agriculture-durable-unique-au-quebec-a-ses-agronomes/ Nutrinor Coopérative. (2022b). Agriculture durable : Ensemble bâtissons l'agriculture de demain. https://www.nutrinor.com/agriculture-durable/ Nutrinor coopérative. (2022c). Nutrinor et Coderr s'associent pour un projet de réduction des matières résiduelles au dépanneur Alami. https://www.nutrinor.com/nutrinor-et-coderr-sassocient-pour-un-projet-de-reduction-des-matieres-residuelles-au-depanneur-alami/#:~:text=Saint%2DBruno%2C%20le%2011%20octobre,approvisionnement%20responsable%20du%20Groupe%20Coderr. Nutrinor Coopérative (2023a). Historique. https://www.nutrinor.com/historique/ Nutrinor coopérative (2023b). Politique de commandite de Nutrinor. https://www.nutrinor.com/app/uploads/2023/03/Politique-de-commandite-Nutrinor-cooperative_FINALE_2023.pdf Nutrinor coopérative. (2023c). Rapport annuel 2022-2023. https://www.nutrinor.com/app/uploads/2024/02/nutrinor_rapportannuelFR2023_LR_spread.pdf Nutrinor Coopérative (2024a). Rapport annuel 2023-2024. https://www.nutrinor.com/app/uploads/2025/02/nutrinor_rapport_annuel_20232024_FINAL_WEB.pdf

	Nutrinor coopérative. (2024b). Nutrinor-Gilbert énergies renouvelables acquiert Valeco Énergie Québec. https://www.nutrinor.com/nutrinor-gilbert-energies-renouvelables-acquiert-valeco-energie-quebec/ Nutrinor coopérative. (2024c). Remonter aux origines de votre lait. https://laitnutrinor.com/tracabilite/ Nutrinor coopérative. (2024d). 7 500 arbres plantés pour le 75e anniversaire de Nutrinor. https://www.nutrinor.com/7-500-arbres-plantes-pour-le-75e-anniversaire-de-nutrinor/
Documents externes	AgroBoréal. (2021). Certification. https://agroboreal.com/certification AgroBoréal. (2024). Rapport annuel 2023-2024. https://agroboreal.com/wp-content/uploads/2024/08/Rapport-annuel-2023-2024.pdf Aliments du Québec (2025). Nutrinor : Produits authentiques à l'image de notre terroir. https://www.alimentsduquebec.com/fr/blogue/entreprise-vedette/nutrinor-produits-authentiques-a-l-image-de-notre-terroir Collège d'Alma. (2022). Nutrinor appui des projets d'agriculture durable au Collège d'Alma. https://www.collegealma.ca/nutrinor-appuie-des-projets-dagriculture-durable-au-college-dalma/ Côté, D. (2024). Nutrinor – Une coopérative hors norme, 1949-2024. https://bit.ly/nutrinor-75ans Essor 02. (2023). Rapport annuel 2022-2023. https://essor02.com/wp-content/uploads/2024/01/rapport-annuel-2022-2023.pdf Financière agricole du Québec. (2024). Valeurs des terres agricoles-Années 2020 à 2023. https://www.fadq.qc.ca/salle-de-presse/bulletins-dinformation/bulletin-transac-terres/bulletin-transac-terres-2024 gouvernement du Québec. (2024). Conseil régional des partenaires du marché du travail du SLSJ.https://www.cpmt.gouv.qc.ca/la-cpmt-et-ses-partenaires/partenaires/conseil-regionaux/conseil-regional-des-partenaires-du-marche-du-travail-du-saguenay-lac-saint-jean/ Gouvernement du Québec. (2022b). Agroenvironnement-Québec accorde 628 000 $ au Pacte Agricole Durable Nutrinor. https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/agroenvironnement-quebec-accorde-628000-au-pacte-agricole-durable-nutrinor-39149 Lafleur, M., & Akitani, K. L. A. (2021). La planification stratégique face au développement durable : Le cas de Nutrinor. Dans Lafleur, M., & Lemaire, A. (dir.), *Les défis de la gestion responsable : des cas inspirants*. Fides éducation. L'ARTERRE. (2025). Qu'est-ce que L'ARTERRE. https://www.arterre.ca/APropos OBV Lac-Saint-Jean. (2024). Sensibilisation des producteurs de grandes cultures aux enjeux de l'utilisation des pesticides.

	https://www.obvlacstjean.org/projets/sensibilisation-des-producteurs-de-grandes-cultures-aux-enjeux-de-lutilisation-des-pesticides/ MAPAQ et Financière agricole du Québec. (2018). Analyse du modèle d'affaires de PANGEA. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/rapport/RA_modele_affaires_Pangea_MAPAQ.pdf?1546026826 MAPAQ. (2024b). Initiative ministérielle : relève agricole et entrepreneuriat 2024-2025. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/programmes/releve-agricole-entrepreneuriat/PG_initiative-releve-agricole-entrepreneuriat-IMRAE_MAPAQ.pdf Sollio Groupe Coopératif. (2024). Fonds coopératif d'aide à la relève agricole : Présentation du programme. https://sollio.coop/sites/default/files/2024-09/Pr%C3%A9sentation-FCARA.pdf Table agroalimentaire du SLSJ. (2023a). Rapport annuel 2022-2023. https://zoneboreale.com/app/uploads/2023/06/Rapport-annuel-2022-2023.pdf Table Agroalimentaire du SLSJ. (2023b). Entente sectorielle de développement du secteur agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean : 13 partenaires s'unissent. https://zoneboreale.com/actualites/entente-sectorielle-de-developpementdu-secteur-agroalimentaire-au-saguenay-lac-saint-jean-13-partenaires-sunissent/ UPA. (2017). Deniers publics dans PANGEA terres agricoles : un investissement non rentable qui menace l'entrepreneuriat. https://saguenay-lac-saint-jean.upa.qc.ca/citoyen/centre-des-communications/nouvelles/toutes-les-nouvelles/deniers-publics-dans-pangea-terres-agricoles-un-investissement-non-rentable-qui-menace-lentrepreneuriat Viridis Environnement. (2020). Conseil d'administration. https://www.viridis-env.com/mission-vision-valeurs/conseil-dadministration/

Source : Auteure

Annexe 4

Tableau 14: Thèmes, codes et sous-codes finaux

Thèmes	**Codes et sous-codes**	**Description**
Principes coopératifs et développement durable	● Définition du DD	Définition du DD du SLSJ selon les participants
	● Nutrinor comme actrice du DD	Qualification de Nutrinor comme actrice ou pas dans le DD du SLSJ
	● La forme coopérative comme un atout à la contribution au DD	La forme coopérative de Nutrinor, un atout ou pas à sa contribution au DD du SLSJ
	● Virage DD de Nutrinor	Les raisons du virage DD de Nutrinor
	● Intégration des aspects du DD par Nutrinor	Pourquoi et comment Nutrinor arrive à intégrer tous les aspects dans son fonctionnement
Ancrage territorial et développement durable	● Ancrage territorial de Nutrinor et sa contribution au DD	Définition de l'ancrage territorial de Nutrinor selon les participants
	● Participation à l'amélioration de la qualité de vie	La participation de Nutrinor à l'amélioration de la qualité de vie au SLSJ, ses engagements
	● Renforcement de ses activités au SLSJ	Ce que Nutrinor fait pour renforcer ses activités économiques au SLSJ
	● Collaboration avec d'autres organismes	La collaboration de Nutrinor avec d'autres organismes de la région pour répondre à des enjeux de DD
	● Partenariats avec les autres acteurs agroalimentaires	Les partenariats de Nutrinor avec les autres acteurs agroalimentaires de la région
	● Implication dans le créneau d'excellence en agriculture nordique	L'implication de Nutrinor dans le créneau d'excellence en agriculture nordique au SLSJ
	● Contribution de Nutrinor à un SAD et SAT	La contribution de Nutrinor à un système alimentaire durable et territorialisé au SLSJ
	● Aide à l'adoption de pratiques agricoles durables	Actions concrètes de Nutrinor en matière d'aide à ses membres à

		l'adoption de pratiques agricoles durables
	● Action en matière du foncier agricole	Ce que Nutrinor fait pour soutenir la relève au regard de la problématique de l'acquisition des terres agricoles dans la région par des non-producteurs agricoles
	● Présence de Nutrinor au-delà de la région	L'impact de la présence de Nutrinor en dehors des frontières régionales sur son ancrage territorial
Motifs d'adhésion et d'engagement	● Difficultés pour le bon fonctionnement d'une coopérative	Les plus grandes difficultés pour le bon fonctionnement de Nutrinor selon les participants
	● Problème de relève	Opinion des participants sur le fait que Nutrinor ait ou pas un problème de relève de producteurs agricoles
	● Date et motifs d'adhésion	Date et motifs d'adhésion des producteurs agricoles à Nutrinor
	● Adhésion à Nutrinor	Adhésion à Nutrinor et rentabilité des exploitations agricoles
	● Engagement envers Nutrinor	Les caractéristiques de l'engagement des producteurs agricoles à Nutrinor
	● Engagement économique	Évolution de l'engagement économique des producteurs agricoles à Nutrinor
	● Engagement dans la gouvernance	Évolution de l'engagement des producteurs agricoles à la gouvernance de Nutrinor
	● Facteurs d'influence relatifs au (aux) producteur(s) agricole(s)	Le point de vue du participant en ce qui concerne l'influence ou pas des facteurs relatifs au (aux) producteur(s) agricole(s) sur son (leur) niveau d'engagement envers Nutrinor
	● Facteurs d'influence relatifs à l'exploitation agricole	Le point de vue du participant en ce qui concerne l'influence ou pas des facteurs relatifs à l'exploitation sur le niveau d'engagement des producteurs agricoles envers Nutrinor

	● Facteurs d'influence relatifs à Nutrinor	Le point de vue du participant en ce qui concerne l'influence ou pas des facteurs relatifs à Nutrinor sur le niveau d'engagement des producteurs agricoles
	● Diversité au sein de Nutrinor	Degré d'influence de la présence de Nutrinor dans divers secteurs d'activités sur sa pérennité
	● Facteurs d'influence relatifs aux dirigeants	Le point de vue du participant en ce qui concerne le potentiel d'influence des facteurs relatifs aux dirigeants de Nutrinor (CA, comité de direction) sur le niveau d'engagement des producteurs agricoles
	● Niveau de confiance	L'influence du niveau de confiance aux dirigeants sur le niveau d'engagement des producteurs agricoles
	● Composante affective, devoir moral ou gain économique	Niveau d'engagement des producteurs agricoles lié ou pas à une composante affective, à un devoir moral ou aux gains
	● Niveau d'engagement lié à l'ancrage territorial de Nutrinor	L'influence ou pas de l'ancrage territorial de Nutrinor sur le niveau d'engagement des producteurs agricoles
	● Niveau d'engagement lié à l'engagement de Nutrinor en DD	Le degré d'influence de l'engagement de Nutrinor en DD sur le niveau d'engagement des producteurs agricoles
	● Engagement dans le PADN	L'engagement ou pas du producteur agricole dans le PADN et les raisons
	● Facteurs explicatifs	Ce qui explique l'adhésion de certains producteurs agricoles au PADN et d'autres non
Autres	● Perspective de contribution au DD	La contribution de Nutrinor dans le futur en termes de contribution au DD du SLSJ
Codes écartés	● Présentation	Informations socioprofessionnelles du participant
	● Divers	Ce que les participants avaient à ajouter

Source : Auteure