

Être un chef de file et faire la différence au Manitoba, à la façon des coopératives

*Une stratégie pour le développement et le maintien
de la communauté coopérative du Manitoba*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
VISION.....	4
OBJECTIFS ET MESURES À PRENDRE	5
CONCRÉTISATION DE LA VISION : LE CADRE DE MISE EN ŒUVRE	12
CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES.....	17
ANNEXES.....	19

INTRODUCTION

Le développement de coopératives, une tradition dont le Manitoba peut être fier, a commencé avec la création de coopératives de consommateurs et de coopératives agricoles à la fin du 19^e siècle pour aboutir à la formation de *credit unions* dans les années 1930 en passant par la plus récente expansion d'activités coopératives dans des domaines tels que la santé, la garde d'enfants et le logement. Aujourd'hui, les Manitobains et Manitobaines peuvent participer à toute une gamme de coopératives (financières, de consommateurs, de producteurs, de travail et à partenaires multiples, appelées encore de solidarité) pour satisfaire leurs besoins sociaux et économiques.

Le modèle coopératif ayant fait ses preuves, le nombre de coopératives et leur influence se sont accrus au fil des années et de nouveaux types de coopératives sont apparus. De nouvelles sortes de coopératives sont en train d'être conçues et développées afin de répondre à des besoins économiques et sociaux toujours plus grands, aidant le Manitoba à croître et à prospérer. Aujourd'hui, il y a plus de 410 coopératives, *credit unions* et caisses populaires au Manitoba, représentant plus de 800 000 membres et presque 10 milliards de dollars d'actifs¹. Sept des 50 principales coopératives non financières du Canada sont basées au Manitoba². La province bénéficie également de tout un éventail de compétences uniques en leur genre qui lui permettent de saisir des occasions et de répondre aux besoins de groupes tels que les Autochtones, les nouveaux Canadiens et les collectivités urbaines. Les coopératives font toute la différence au Manitoba.

Dans ce contexte de croissance et de développement, la communauté coopérative du Manitoba est néanmoins confrontée à quelques défis de taille. La mondialisation continue à menacer la durabilité des coopératives du Manitoba, aussi bien du point de vue de leur compétitivité que des répercussions sociales et économiques que leurs membres endurent en raison de la situation internationale. Lancer une coopérative au Manitoba reste une tâche relativement difficile en raison des mesures législatives, des politiques et des programmes dans ce domaine qui ne sont pas toujours adaptés aux coopératives et des ressources financières qui ne sont pas toujours facilement accessibles. Les coopératives ne jouissent pas de la visibilité à laquelle elles pourraient prétendre en tant que modèle de développement économique et social ayant fait ses preuves, et il y a encore quelques lacunes dans les services et les soutiens offerts aux coopératives, ce qui empêche ces dernières de réaliser leur plein potentiel. Les structures et les aides qui existent actuellement doivent être examinées afin de savoir de quelle manière elles pourraient être renforcées ou réalignées afin de jouer un rôle bien plus efficace.

Ce document présente une vision et une stratégie pour relever ces défis et profiter des possibilités qui continueront à contribuer au développement socio-économique du Manitoba.

¹ Canadian Co-operative Association (CCA), 2007

² Agriculture et Agroalimentaire Canada – Secrétariat aux coopératives, 2008

VISION

➤ *Vision*

Une communauté coopérative croissante et prospère jouant un rôle de chef de file majeur dans le développement socio-économique du Manitoba.

➤ *Objectif de la stratégie*

Cette stratégie a pour but de stimuler, d'étendre et de soutenir le développement d'une communauté coopérative prospère du point de vue socio-économique au Manitoba. Une communauté coopérative accrue, plus forte et plus influente aura d'importants avantages :

- L'augmentation du nombre et des sortes de coopératives, du nombre d'emplois créés par ce secteur et de l'actif total des coopératives aidera à renforcer l'économie de la province.
- Des approches plus intégrées de financement et de développement des compétences rendront ce secteur plus autonome, plus en mesure de faire face aux défis qu'il rencontre et prêt à saisir de nouvelles possibilités.
- Les coopératives auront une plus grande influence socio-économique positive sur leur communauté.

➤ *Objectifs stratégiques*

La taille, la force et l'influence de la communauté coopérative du Manitoba sera accrue grâce à :

- la création d'un environnement appuyant plus les coopératives, aussi bien pour leur lancement que pour leurs activités courantes;
- la sensibilisation du public à la valeur des coopératives et à leurs principes;
- l'amélioration de l'infrastructure d'aide et des services pour les coopératives.

OBJECTIFS ET MESURES À PRENDRE

Les objectifs de la stratégie visent à trouver des solutions à trois contraintes majeures auxquelles est confrontée la communauté coopérative du Manitoba :

- la nécessité de démarrer et de continuer à évoluer dans un environnement favorable;
- la nécessité pour tous les Manitobains et Manitobaines de comprendre la valeur des coopératives;
- la nécessité d'une gamme complète de soutiens et de services pour les coopératives.

En répondant à ces besoins fondamentaux, les coopératives du Manitoba seront plus en mesure de saisir de nouvelles possibilités de croissance et de faire prospérer leurs membres et les collectivités dans lesquelles elles sont actives.

Objectif stratégique : création d'un environnement appuyant plus les coopératives, aussi bien pour leur lancement que pour leurs activités courantes

Les coopératives ont besoin de travailler dans un environnement qui leur permette de s'accroître et de prospérer. Les éléments de base d'un tel environnement sont notamment des mesures législatives, des politiques et des programmes adaptés aux coopératives, ainsi que de nouveaux outils de financement et de capitalisation.

○ ***Mesures législatives, politiques et programmes provinciaux***

Le gouvernement provincial a un rôle important à jouer pour s'assurer que les coopératives peuvent évoluer dans un environnement qui leur permet de grandir et de prospérer. Dans un tel environnement, tous les ministères provinciaux pertinents s'intéressent de manière adéquate aux coopératives, facilitant la création et le développement de celles-ci dans un large éventail de domaines.

Un environnement favorable, c'est également des mesures législatives, des politiques et des programmes qui facilitent le lancement de nouvelles sortes de coopératives (comme des coopératives à partenaires multiples et des coopératives financières autres que des *credit unions*) et améliorent les activités courantes des coopératives établies. Un tel environnement peut être mis en place en faisant des recherches avec la communauté coopérative, puis des recommandations, sur une loi-cadre, des politiques et des programmes adaptés et des initiatives de renforcement des capacités.

Il est également important que le gouvernement du Manitoba continue à travailler en étroite collaboration avec les autres ordres de gouvernement (municipal, provincial et fédéral) afin de faire valoir les inquiétudes et les intérêts de la communauté coopérative manitobaine. De leur côté, les membres de la communauté coopérative doivent travailler plus de concert afin de faire campagne pour leurs besoins, et un mécanisme devrait être mis en place pour ce genre de collaboration.

Activités d'appui :

- Établir des relations efficaces avec tous les ordres de gouvernement et au sein de chacun d'eux et encourager d'autres ministères à jouer un rôle actif dans le développement des coopératives.
- Faire des recherches sur une loi-cadre qui encouragerait la constitution de nouveaux modèles de coopératives.
- Faire des recherches sur des politiques provinciales permettant de traiter les coopératives de manière plus équitable, les développer et les mettre en œuvre.
- Créer et lancer un programme provincial de renforcement des capacités pour les nouvelles coopératives.
- Mettre en place un mécanisme de défense des intérêts des coopératives.

○ ***Options pour améliorer la capitalisation et le financement***

Tout comme les autres entreprises, les coopératives ont besoin d'avoir accès à des capitaux et à des sources de financement pour grandir et prospérer. Mais à l'inverse de celles-ci, elles ont plus de mal à atteindre des niveaux de capitalisation suffisants, en grande partie à cause de leur nature particulière. Pour résoudre ce problème, il faudrait examiner toutes sortes d'outils pratiques et innovateurs pouvant être mis à la disposition des coopératives afin de leur permettre d'attirer le type et la quantité d'investissements requis pour soutenir leur croissance.

Ainsi, le recours à des sources externes de financement est généralement considéré comme un mécanisme très efficace pour résoudre les difficultés de capitalisation des coopératives. Bien que cette solution soit très attrayante, elle soulève néanmoins des questions quant à l'autonomie des coopératives et aux attentes de rendement des investisseurs externes. Étudier cet outil de capitalisation devrait inclure une analyse des implications légales et fiscales et des conséquences potentielles d'un tel changement.

Un environnement favorable signifie aussi un traitement fiscal équitable des coopératives. Il y a actuellement peu de mesures d'encouragement fiscal pour stimuler l'investissement dans des coopératives. Des crédits d'impôt pour le développement des coopératives, des règles différentes en matière de REER (régime enregistré d'épargne-retraite) pour investir dans des coopératives et un traitement équitable du point de vue de l'impôt sur le revenu pour les gains en capital sont tous des exemples de mesures incitatives qui devraient être envisagées afin d'améliorer l'accès à la capitalisation et au financement.

Activités d'appui :

- Explorer de nouvelles options d'investissement dans les coopératives.
- Explorer de nouvelles mesures d'encouragement fiscal qui stimuleraient l'investissement dans les coopératives.

○ ***Nouveaux appuis financiers et aides actuelles***

Un ensemble plus complet de soutiens financiers améliorerait la capacité des coopératives à faire face aux problèmes de croissance et de capitalisation. Au-delà des sources de financement existantes, il serait possible d'envisager un certain nombre de nouveaux véhicules de financement coopératif dans un contexte fiscal plus équitable, permettant aux coopératives de véritablement adhérer au principe de « coopération entre les coopératives ».

Des exemples de tels investissements seraient notamment :

- un « fonds de capital-risque coopératif » fournissant aux jeunes coopératives des « capitaux patients »;
- un « fonds de développement coopératif » afin de soutenir la formation de nouvelles coopératives;
- un « fonds d’actions financé par des coopératives » afin de fournir plus de capitaux aux coopératives déjà établies.

Dans ce contexte en pleine évolution, il serait également bon de chercher à faire de l’Office des prêts et de garantie de prêts aux coopératives l’un des outils financiers de base pour les nouvelles coopératives, dans le cadre d’un environnement financier plus favorable.

Activités d’appui :

- Explorer toute une gamme de nouveaux véhicules financiers qui permettraient d’accroître la capacité des coopératives à attirer des investissements (un fonds de capital-risque, un fonds de développement et un fonds d’actions).
- Revoir et renforcer le mandat de l’Office des prêts et de garantie de prêts aux coopératives.

Objectif stratégique : sensibilisation du public à la valeur des coopératives et à leurs principes

Une plus grande sensibilisation du public, un plus grand engagement des jeunes, le développement du leadership, une plus grande place aux coopératives au niveau de l’enseignement postsecondaire et une communauté coopérative plus informée et compétente contribueront également à rendre l’environnement propice à la croissance et au développement des coopératives.

○ ***Sensibilisation du public***

Les Manitobains et Manitobaines ont besoin de mieux comprendre les coopératives. Ils doivent non seulement savoir ce qu’elles sont, mais aussi de quelle façon elles fonctionnent et comment elles contribuent au bien-être social et économique de leur communauté. Les fonctionnaires, les développeurs économiques et les professionnels offrant des conseils aux coopératives doivent mieux connaître ces dernières et répondre plus efficacement à leurs demandes. Les membres des coopératives doivent également comprendre la valeur économique et sociale de leur organisation, et une meilleure connaissance des solutions coopératives innovatrices peut aider des groupes marginalisés à trouver des solutions à des difficultés d’ordre social et économique.

Pour cela, il faut faire le point sur ce que le public sait à propos des coopératives et publiciser le fait qu’elles peuvent faire toute la différence dans la vie des gens. Il faut aussi concevoir du matériel de promotion et de sensibilisation, avec un message clair (délivré par des porte-parole crédibles) pour les différents groupes visés :

- le grand public;
- les divers ordres de gouvernement;
- les groupes professionnels fournissant des conseils aux coopératives (les avocats, les comptables, les professionnels du développement économique par ex.);
- les groupes marginalisés (les communautés autochtones, les groupes d’immigrants par ex.);
- la communauté coopérative elle-même.

Une banque de conférenciers pourrait être une ressource de grande valeur et permettrait de promouvoir le modèle coopératif. Organiser des conférences et des colloques de premier plan au Manitoba pourrait aussi aider à maintenir les coopératives sous le feu des projecteurs et à améliorer leur notoriété. Le Conseil de promotion de la coopération pourrait jouer un rôle notable en soutenant ces projets ainsi que d'autres activités de sensibilisation.

Activités d'appui :

- Concevoir et mettre en œuvre une vaste campagne de marketing provinciale sur les coopératives.
- Mettre en place une banque de conférenciers et organiser régulièrement des activités sur les coopératives.
- Réorganiser les activités du Conseil de promotion de la coopération afin de mettre l'accent sur les activités de sensibilisation du public.

○ ***Engagement des jeunes et renouvellement des chefs de file***

Faire en sorte que la jeunesse manitobaine se familiarise avec les valeurs des coopératives et les concepts sur lesquels elles s'appuient peut aider à préparer l'arrivée des futurs chefs de file des coopératives manitobaines et donner confiance à la population quant à l'engagement des jeunes dans leur collectivité. De nombreuses associations de coopératives de deuxième niveau soutiennent déjà les coopératives dans le domaine de l'éducation en mettant des programmes scolaires sur les coopératives à la disposition des écoles, mais il est possible de faire plus pour que les jeunes manitobains en apprennent davantage sur ce sujet : inclure les coopératives et leurs valeurs dans les programmes de l'élémentaire et du secondaire; encourager les enseignants à participer à des activités qui contribuent à l'apprentissage en classe à propos des coopératives; créer des coopératives de jeunes au niveau de l'école (comme par exemple des « petites caisses » dans les écoles françaises) et offrir une formation sur les coopératives aux jeunes qui participent à des organisations communautaires (comme les cercles 4H et les centres de rencontre par ex.). Toutes ces activités contribuent à promouvoir les coopératives dans l'ensemble de la province.

Activités d'appui :

- Inclure les coopératives et leurs valeurs dans les programmes scolaires.
- Concevoir des programmes scolaires sur les coopératives pour les jeunes.
- Encourager les activités de diffusion, de mentorat et d'encadrement à propos de la coopération et des coopératives.
- Augmenter l'intérêt des enseignants et des organismes communautaires à propos des coopératives pour qu'ils soient plus nombreux à enseigner ce sujet et à l'approfondir.

○ ***Le modèle coopératif dans les établissements d'enseignement supérieur***

Le Manitoba a une longue et exemplaire tradition de coopération et il peut conserver ce rôle de chef de file en s'assurant que tous ses établissements d'enseignement supérieur (collèges, universités et écoles professionnelles) proposent une formation sur le modèle coopératif et effectuent des recherches dans ce domaine. Ces établissements ont un rôle clé à jouer dans la préparation des futurs gestionnaires et entrepreneurs de coopératives et dans les recherches qui feront avancer les connaissances à propos de ce type d'entreprise et contribueront à l'application de ce modèle qui prône des valeurs aussi bien sociales qu'économiques.

D'autres programmes de formation professionnelle devront également être révisés pour s'assurer que les coopératives y seront abordées en détail, comme par exemple en droit et en comptabilité, car les diplômés devront être en mesure d'offrir des services aux coopératives en ayant une compréhension approfondie de tous les aspects de leur création et de leur développement (lancement, enregistrement, croissance).

D'autres options permettant d'améliorer l'étude des coopératives pourraient être notamment une chaire dans ce domaine, des bourses d'études et des conférences et colloques nationaux.

Activités d'appui :

- Réviser, élargir et accroître les programmes d'enseignement postsecondaire et de recherche sur les coopératives.
- Créer une chaire consacrée aux coopératives dans une école provinciale de commerce.
- Créer des bourses pour les élèves qui désirent se spécialiser dans l'étude des coopératives.
- Appuyer des colloques de chercheurs et des conférences à propos des coopératives.

○ ***Éducation de la communauté coopérative***

De nombreux membres de la communauté coopérative n'ont qu'une connaissance et une compréhension fragmentaire des coopératives. Les membres, les dirigeants, les administrateurs et les employés des coopératives doivent mieux connaître et comprendre ces entreprises pour pouvoir mieux les gérer et les renforcer et saisir les nouvelles possibilités qui se présentent. Gérer une coopérative nécessite des connaissances et des compétences spécialisées dans divers domaines comme l'expansion des entreprises, les options de financement, les aspects légaux de la constitution et les structures de gouvernance. Le développement et la mise en place d'un programme de formation pour la communauté coopérative permettront de garantir que cette dernière aura les connaissances et les compétences nécessaires pour maintenir sa croissance et son développement.

Activités d'appui :

- Créer du matériel éducatif et offrir des formations aux membres, aux dirigeants, aux administrateurs et aux employés des coopératives.

Objectif stratégique : amélioration de l'infrastructure d'aide et des services pour les coopératives

L'augmentation de la taille, de la force et de l'influence des coopératives manitobaines dépendra également de leur accès à des aides et à des services adéquats, de la solidité de leurs réseaux et de leur capacité à travailler en étroite collaboration.

○ ***Accès à des aides et à des services de base***

Il faudrait un inventaire exhaustif des aides et des services actuellement offerts aux coopératives du Manitoba afin de déterminer les lacunes qui pourraient entraver leur croissance et leur développement. Un tel inventaire comprendrait les besoins et les ressources particulières des groupes et des collectivités de l'ensemble de la province et permettrait de formuler des suggestions sur la façon de combler les lacunes et la manière de découvrir d'autres besoins insatisfaits. Parmi les suggestions possibles en matière d'accès, citons la création d'un portail Web pour les

coopératives du Manitoba offrant toute une gamme de renseignements en ligne à propos des aides et des services offerts dans la province et l'adoption du modèle de coopérative à partenaire multiples qui permettrait aux coopératives de bénéficier d'un mentorat dans les domaines où elles ont des lacunes en vertu du principe de la « coopération entre les coopératives ».

Parce que les coopératives ont besoin d'aide à toutes les étapes de leur développement – des études de faisabilité au démarrage ou à leur expansion, de la capitalisation au développement de marchés en passant par les défis opérationnels à relever – elles ont souvent besoin de plus d'aide technique et de conseils professionnels, fournis par des experts en développement des coopératives, que d'autres entreprises. Mettre en place un réseau provincial de professionnels du développement faciliterait grandement l'accès à ce genre de services.

Activités d'appui :

- Cerner et combler les lacunes dans les aides et services existants.
- Créer un point d'accès en ligne, un « guichet unique », pour les services offerts aux coopératives.
- Avoir recours plus fréquemment au modèle de coopérative à partenaires multiples pour de l'aide.
- Créer un réseau provincial de développeurs de coopératives.

○ ***Dialogue et coordination avec les organismes provinciaux***

Une infrastructure d'aide et des services renforcés pour les coopératives, c'est également des organisations plus fortes et plus cohésives travaillant à tous les niveaux de la communauté coopérative. Grâce à une meilleure coordination entre ces organisations, les coopératives seront plus en mesure de relever les défis et de tirer profit de nouvelles possibilités.

La Manitoba Cooperative Association Inc. (MCAI) et le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM) sont deux organisations provinciales clés dont le mandat est d'améliorer et de soutenir le développement de la communauté coopérative du Manitoba. Elles peuvent toutes deux accroître leur efficacité en augmentant le nombre de leurs adhérents et en renforçant leurs relations avec d'autres organismes coopératifs nationaux et internationaux. Un plus grand nombre d'adhérents leur permettra d'améliorer leur capacité à offrir des programmes et des services et les aidera à jouer un rôle directeur plus marqué, en militant pour l'ensemble de la communauté coopérative du Manitoba. Elles pourraient aider à la création de nouvelles organisations provinciales pour certains types de coopératives qui ne sont pas encore organisés (coopératives de services, de consommateurs, de travail, de nouvelle génération, par ex.) et s'assurer que ces coopératives sont bien représentées dans certaines organisations sectorielles (santé, garde d'enfant, logement par ex.).

Le travail de ces organisations peut être encore renforcé en invitant la MCAI, le CDEM et le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Initiatives rurales (le « Ministère ») à former une « table de partenariat » qui pourrait se rencontrer régulièrement afin de dialoguer de questions d'intérêt pour la communauté coopérative du Manitoba et le gouvernement provincial. Devant rendre compte à toutes les parties prenantes (les coopératives du Manitoba), cette table de partenariat pourrait aussi agir à titre de comité directeur et être chargée de guider la mise en œuvre de cette stratégie.

Les autres organisations coopératives ont également un rôle important à jouer dans le développement de la communauté coopérative du Manitoba. Fournir des ressources afin de renforcer la capacité des coopératives dites de « deuxième niveau » et les organisations sectorielles contribuera de manière notable à la capacité globale de la communauté coopérative à subvenir à ses besoins.

Activités d'appui :

- Rendre la MCAI plus représentative de la communauté coopérative du Manitoba.
- Accroître les liens organisationnels avec d'autres associations (au niveau provincial et national).
- Renforcer les organisations sectorielles au sein de la communauté coopérative et accroître leur nombre.
- Accroître la représentation des coopératives dans les associations sectorielles non coopératives.
- Mettre en place une table de partenariat provinciale (Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba, MCAI et CDEM).

○ ***Collaboration entre les coopératives***

La communauté coopérative du Manitoba doit trouver des moyens pour faire en sorte que les coopératives s'entraident, car leur croissance en dépend. En plus d'investir et de faire de la promotion et du mentorat, d'autres approches innovatrices peuvent être conçues et mises en œuvre : l'adoption de programmes et de politiques d'approvisionnement basées sur le principe « les coopératives du Manitoba d'abord », des avantages pour l'adhésion intercoopératives et un programme annuel de reconnaissance du mérite pour la « coopération entre les coopératives ».

Activités d'appui :

- Examiner des façons de promouvoir le principe de « coopération entre les coopératives » et de s'assurer du respect de celui-ci.
- Introduire des mesures encourageant la « coopération entre les coopératives ».
- Augmenter la participation des coopératives et des organisations de deuxième niveau en matière d'offre de services et d'aides aux autres coopératives.

CONCRÉTISATION DE LA VISION : LE CADRE DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre de la stratégie sera un processus dynamique reposant sur un cadre de collaboration prévoyant la participation de tous les partenaires de la communauté coopérative du Manitoba.

Collaboration

Le succès de la stratégie de développement et de maintien des coopératives du Manitoba dépendra largement de l'engagement des différents partenaires de la communauté coopérative. Il faudra travailler ensemble afin de s'assurer que les objectifs sont atteints et que la vision se concrétise.

Cette coopération signifie que tous les partenaires de la communauté coopérative seront invités à prendre en charge la stratégie et à en partager la responsabilité collectivement. Il sera demandé aux coopératives et à leurs organisations de réfléchir à la manière dont elles peuvent participer à la planification, au développement et à la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie. Au fur et à mesure que la stratégie progressera, elles seront invitées à cerner les besoins et les possibilités de ce secteur en se basant sur leurs propres priorités et leur capacité de contribution. Cela pourrait entraîner des modifications de mandat dans diverses organisations, car ces dernières ne sont peut-être pas actuellement en train de mener le type d'activités prévues dans le cadre de cette stratégie ou parce qu'elles n'ont peut-être pas en ce moment l'expertise ou les ressources pour les mener à bien. Il pourrait aussi être question de tirer profit d'initiatives existantes en les renforçant et en les alignant avec les objectifs de la stratégie.

Organisation

La MCAI, le CDEM et Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba devraient travailler avec les autres membres de la communauté coopérative afin de cerner les lacunes, déterminer où concentrer leurs ressources et leur énergie et coordonner les plans de travaux alignés sur les objectifs de la stratégie. Les représentants de ces organismes provinciaux travailleront de concert en tant que **Comité directeur de la stratégie**. Ils conseilleront les partenaires concernés à propos des approches à suivre pour réaliser certaines actions précises de la stratégie et travailleront avec eux à cet égard, feront le suivi des progrès accomplis et formuleront des suggestions d'amélioration au besoin. Un poste à plein temps de **gestionnaire de projet** sera créé afin de soutenir le travail du Comité directeur.

Les représentants de la communauté coopérative du Manitoba au sens large seront invités à contribuer au déploiement de la stratégie dans le cadre de trois **groupes de travail** qui se concentreront sur le développement et la mise en place de plans d'action et se chargeront d'obtenir l'engagement de divers groupes et organisations dans les trois domaines stratégiques prioritaires suivants.

Groupe de travail sur l'amélioration de l'environnement

- Mesures législatives, politiques et programmes provinciaux
- Options pour améliorer la capitalisation et le financement
- Nouveaux appuis financiers et aides actuelles

Groupe de travail sur la sensibilisation et l'éducation

- Sensibilisation du public
- Engagement des jeunes et développement du leadership
- Le modèle coopératif dans les établissements d'enseignement supérieur

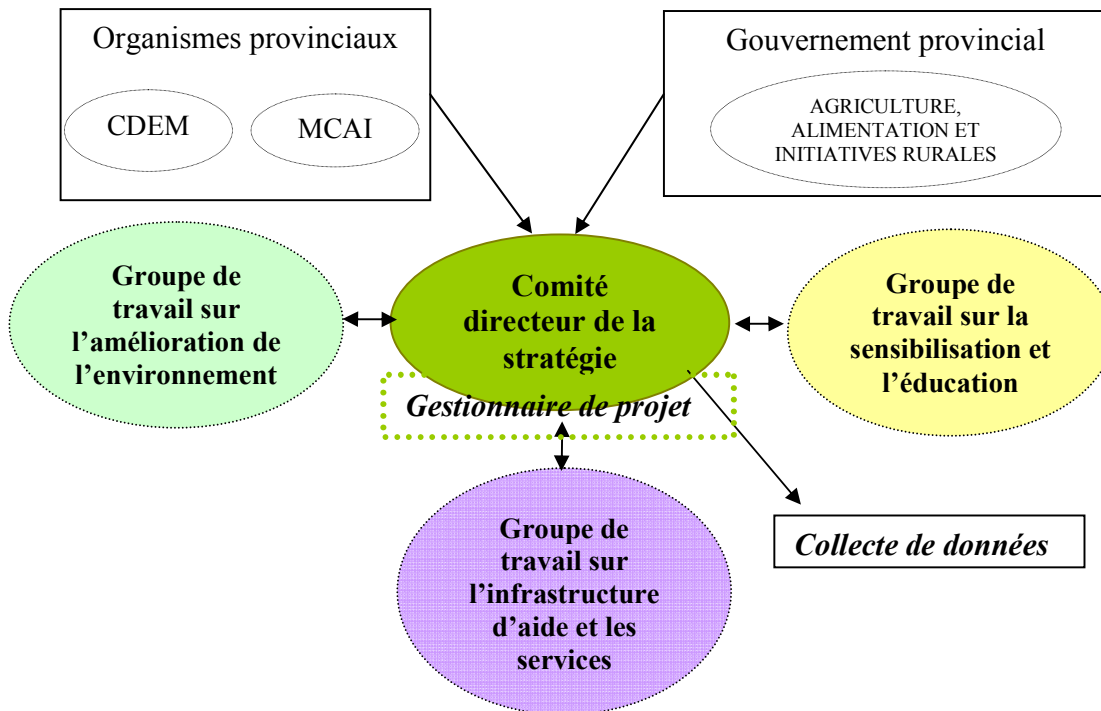
- Éducation de la communauté coopérative

Groupe de travail sur l'infrastructure d'aide et les services

- Accès à des aides et à des services de base
- Collaboration entre les coopératives
- Dialogue et coordination avec les organisations provinciales

Ces groupes travailleront en étroite collaboration avec le Comité directeur de la stratégie au fur et à mesure qu'ils élaborent leurs plans et les mettent en place. Ils respecteront leur obligation redditionnelle grâce à des rencontres régulières et à la publication périodique de rapports pour l'ensemble de la communauté coopérative du Manitoba. Les personnes qui ont participé au développement de la stratégie pourront rester engagées dans la suite du processus. Elles seront invitées à travailler avec les divers groupes de travail ainsi que des représentants d'organisations auxquels on demandera de fournir un soutien et des ressources pour la mise en œuvre de la stratégie.

Le diagramme suivant illustre les relations entre les divers groupes et organisations qui travailleront avec la communauté coopérative afin de concrétiser la vision.



Les ébauches des mandats du comité directeur et des trois groupes de travail figurent à l'annexe 5.

Soutien administratif et opérationnel pour la mise en œuvre

Il faudra affecter des ressources (du personnel et des budgets) pour assurer le soutien administratif et opérationnel des groupes responsables de la mise en place des divers aspects de la stratégie. Il faudra que les principaux partenaires provinciaux se procurent les fonds et les aides en nature nécessaires, le gouvernement provincial fournissant une contribution initiale afin de donner une impulsion à la stratégie.

Collecte de données

Une connaissance approfondie et à jour de la communauté coopérative du Manitoba est indispensable à la mise en œuvre de la stratégie. Des données précises, complètes et à jour permettront :

- d'établir des points de départ précis pour les groupes de travail;
- de définir et d'affiner les objectifs de développement;
- de cerner les lacunes et les secteurs à surveiller, y compris ceux ayant un bon potentiel de développement;
- de définir de nouvelles approches pour approfondir la stratégie.

Compte tenu du rôle primordial de ces données pour tous les aspects de la stratégie, le Comité directeur de la stratégie devrait être responsable de cette collecte et travailler en étroite collaboration avec les divers groupes de travail afin de s'assurer que tous les points cruciaux sont abordés.

Évaluation des progrès et rapports

La stratégie prévoit également un suivi et des rapports au fur et à mesure de sa progression au cours des 10 prochaines années, afin de mesurer la croissance du secteur coopératif du Manitoba en termes de taille, de vigueur et d'influence. Définir des indicateurs de succès ayant des résultats observables et mesurables et en faire le suivi permettra d'évaluer les progrès accomplis et d'ajuster la stratégie au fur et à mesure que de nouveaux besoins et de nouvelles possibilités verront le jour. Le développement de ces indicateurs reposera principalement sur les données de base accumulées grâce aux recherches préliminaires.

Les trois groupes de travail devront non seulement se concentrer sur des indicateurs de croissance globaux, mais aussi travailler avec le Comité directeur de la stratégie afin de définir des mesures et des objectifs particuliers pour les trois grands domaines d'activité.

- *Amélioration de l'environnement* : jusqu'à quel point l'environnement légal et financier et les politiques améliorent l'établissement des coopératives du Manitoba et leurs activités courantes?
- *Sensibilisation et éducation* : dans quelle mesure les Manitobains et Manitobaines en savent plus sur les coopératives et comprennent mieux ce qu'elles sont et ce qu'elles apportent à la collectivité?
- *Infrastructure d'aide et services* : dans quelle mesure les coopératives du Manitoba ont accès à une meilleure infrastructure d'aide et à une gamme plus complète de services?

Les comptes rendus publics réguliers sur les progrès accomplis seront des sources de motivation et garderont la stratégie sur sa lancée, mais ils permettront aussi aux parties intéressées de jauger ces progrès pour elles-mêmes et pour tous les membres de la communauté coopérative, et ce, conformément à l'esprit coopératif.

Calendrier : 2008-2013

La stratégie sera attaquée sur plusieurs fronts et de nombreuses activités interconnectées seront entreprises simultanément. Certaines initiatives auront des répercussions sur d'autres et dans certains cas, elles apporteront un soutien à d'autres activités de la stratégie. En plus des principaux partenaires, la mise en œuvre de la stratégie nécessitera des investissements de capital intellectuel ainsi que de

ressources financières et en nature de la part de toutes les organisations coopératives, des coopératives et des personnes intéressées.

Les premières cinq années devraient permettre de donner de l'élan à la stratégie et de mettre en place les principaux éléments d'un environnement favorable aux coopératives ainsi qu'un ensemble complet de soutiens et de services pour celles-ci. Les cinq années suivantes seront axées sur la consolidation de ces éléments de base et des objectifs de croissance pour la communauté coopérative du Manitoba.

Le tableau de la page suivante présente les principales phases de mise en œuvre, organisées en fonction des priorités du comité directeur et de chaque groupe de travail, pour les cinq premières années de la stratégie. Les objectifs seront évalués constamment et devraient être révisés à mi-chemin, soit en 2013.

Phase - Calendrier		Comité directeur	Groupe de travail sur l'amélioration de l'environnement	Groupe de travail sur la sensibilisation et l'éducation	Groupe de travail sur l'infrastructure d'aide et les services
2008	Préparation	Créer le comité directeur et les groupes de travail Engager un gestionnaire de projet Commander une collecte de données	Établir des objectifs et concevoir des plans d'action pour 2009-2013		
2009	Recherche et développement, initiatives préliminaires	Fixer des objectifs en se basant sur les résultats des recherches, en collaboration avec les groupes de travail Chercher à obtenir un engagement et une aide à la mise en œuvre de la part des membres de la communauté coopérative	Concevoir et lancer des programmes d'apprentissage pour les jeunes coopératives Faire des recherches sur des politiques, des mesures législatives et des aides financières Revoir le mandat de l'Office des prêts et de garantie de prêts aux coopératives.	Élaborer et lancer une campagne provinciale de commercialisation Concevoir et mettre en place des programmes éducatifs pour les coopératives Réaligner les activités du Conseil de promotion de la coopération	Effectuer une analyse des lacunes et développer des stratégies Faire des recherches sur les options de coopération entre les coopératives Lancer un portail Web Accroître la représentativité de la MCAI
			Faire des recommandations sur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ de nouveaux programmes, politiques ou modifications législatives; ▪ de nouvelles aides financières; ▪ des modifications du mandat de l'Office des prêts et de garantie de prêts aux coopératives. et les mettre en œuvre.	Développer et lancer des initiatives relativement à l'engagement des jeunes, au renouvellement des chefs de file et à l'enseignement supérieur	Établir un réseau de développeurs Mettre en place des stratégies pour combler les lacunes dans les services et lancer des activités de « coopération entre les coopératives »
2010	Mise en œuvre	Coordonner et soutenir les activités des groupes de travail			
2011		Faire des rapports réguliers sur les progrès à la communauté coopérative au sens large			
2012					
2013	Évaluation à mi-parcours	Évaluer et ajuster les objectifs de la stratégie en se basant sur les progrès accomplis jusqu'à présent	Fixer des objectifs et concevoir des plans d'action pour 2014-2018		

CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES

Plusieurs initiatives ont déjà été mises en route afin de concrétiser cette nouvelle vision. La communauté coopérative a déjà saisi l'occasion et a commencé à travailler en plus étroite collaboration afin de cerner les lacunes et de préconiser des aides pour renforcer les services offerts aux nouvelles coopératives. Par l'intermédiaire du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Initiatives rurales, le gouvernement du Manitoba s'est déjà engagé à contribuer au renforcement des capacités et a entamé le développement et l'offre d'un programme d'apprentissage progressif pour tous les groupes intéressés par le lancement d'une coopérative.

C'est à présent au tour de l'ensemble des partenaires de la communauté coopérative du Manitoba de poursuivre sur cette lancée en mettant en place les éléments de base du cadre de mise en œuvre et en travaillant conjointement à la concrétisation de la vision.

Il serait bon d'entreprendre les démarches suivantes afin de s'assurer que la stratégie se déploie à partir de bases solides :

- demander au gouvernement du Manitoba de fournir une aide transitoire pour la coordination et la mise en œuvre des phases initiales de la stratégie (jusqu'au 31 mars 2010); cette aide devrait comprendre les ressources financières requises pour le poste de gestionnaire de projet et l'aide administrative et opérationnelle nécessaire pour appuyer le comité directeur et les groupes de travail;
- négocier un accord tripartite entre les trois organismes provinciaux majeurs (MCAI, CDEM et Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba) définissant le rôle et les responsabilités de chacun et garantissant un soutien permanent en faveur de la stratégie;
- lancer une campagne de sensibilisation au sein de la communauté coopérative afin de promouvoir la stratégie et de renforcer l'appui qu'elle reçoit.

Ce dernier point consistera à :

- concevoir du matériel publicitaire à propos de la stratégie;
- encourager les coopératives à réfléchir à la manière dont elles peuvent appuyer la stratégie (p. ex. en participant à un groupe de travail ou en faisant une contribution en nature);
- communiquer avec les principaux partenaires afin de solliciter leur aide (technique et financière) pour les aspects de la stratégie qui correspondent le mieux à leurs capacités et à leurs intérêts.

La mise en commun continue de ressources et de compétences sera un facteur clé dans la réalisation des objectifs de la stratégie et dans l'obtention des résultats attendus. La

collaboration sera un ingrédient essentiel de la réussite et elle stimulera le développement d'une communauté coopérative plus forte, plus durable et plus prospère dans la province dont le moto sera : ***être un chef de file et faire la différence au Manitoba, à la façon des coopératives!***

ANNEXE 1

REMERCIEMENTS

Un certain nombre de personnes expérimentées et compétentes dans ce domaine ont contribué au développement de cette stratégie en participant activement à de nombreuses réunions pendant l'été 2008. Leur passion, leur engagement et leur participation éclairée ont permis de forger cette stratégie dont l'objectif est de concrétiser une nouvelle vision de la communauté coopérative du Manitoba.

Comité directeur du projet

Dori Gingera-Beauchemin, sous-ministre adjointe
Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba
Responsable du développement des coopératives
Secrétaire de l'Office des prêts et de garantie de prêts aux coopératives

Mona Cornock, directrice
Centre de compétence en développement économique et rural, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Initiatives rurales
Responsable du développement des coopératives
Secrétaire du Conseil de promotion de la coopération

Margot Cathcart, chef
Section du développement rural et des affaires, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Initiatives rurales
Responsable du développement des coopératives

Barry Gosnell, président
Manitoba Cooperative Association Inc.

Vera Goussaert, directrice exécutive
Manitoba Cooperative Association Inc.

Louis Tétrault, directeur du développement économique communautaire
Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM)

Équipe chargée de la définition de la vision

Cette équipe était composée de membres du comité directeur ainsi que des personnes suivantes :

Cindy Coker
Consultante accréditée en développement des coopératives de travail
Directrice exécutive de SEED Winnipeg
Membre du Conseil de promotion de la coopération
Membre du conseil d'administration de la Manitoba Cooperative Association Inc.

Mary Nirlungayuk
Secrétaire générale d'Arctic Co-operatives Limited
Membre du Conseil de promotion de la coopération
Membre du conseil d'administration de la Manitoba Cooperative Association Inc.
Membre du conseil d'administration de la Canadian Co-operative Association

Brendan Reimer
Coordonnateur régional du Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC)

Tammy Robinson,
Coordonnatrice régionale de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (bureau du Manitoba)
Membre du conseil d'administration de la Manitoba Cooperative Association Inc.

Russ Rothney
Consultant accrédité en développement des coopératives de travail
Membre de la Fédération canadienne des coopératives de travail (bureau national et bureau de Winnipeg)
Gestionnaire, développement économique communautaire, Assiniboine Credit Union Limited
Membre de Collaboration Co-op Development Services Inc
Membre de Neechi Foods Co-op Ltd
Membre du conseil d'administration de la Manitoba Cooperative Association Inc.

Ciara Shattuck, responsable de projet
Comité du Cabinet chargé du développement économique et communautaire
Responsable du développement des coopératives

Terry Thompson
Ancien membre d'Arctic Cooperatives
Membre de Collaboration Co-op Development Services Inc

Fernand Vermette
Directeur général de la Fédération des caisses populaires du Manitoba

Dale Ward
Secrétaire général, Credit Union Central of Manitoba
Vice-président de la Manitoba Cooperative Association Inc.

Mel Willis
Directeur, Fédération de l'habitation coopérative du Canada (bureau du Manitoba)
Membre du conseil d'administration de la Manitoba Cooperative Association Inc.

Personnes ayant participé aux discussions avec les parties intéressées

Les personnes suivantes ont également été invitées à participer au développement de la vision et de la stratégie. Elles ont partagé leurs connaissances, compétences, expériences et leur leadership en matière de coopératives, de développement économique communautaire, de *credit unions* ou de caisses populaires. Elles représentaient un large éventail de cultures, d'âges et de professions, mais aussi de bénévoles et d'employés, de cadres, de développeurs et de représentants du monde universitaire, d'organismes du gouvernement ou non et de la communauté coopérative dans son ensemble.

Jamila Bachiri, spécialiste en développement des entreprises, entreprises coopératives
Centre de compétence en développement économique et rural, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Initiatives rurales

Cory Baron, spécialiste en développement des entreprises
Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba

Armand Barbeau, conseiller en développement des communautés et des ressources
Affaires autochtones et du Nord Manitoba

Dennis Beernaert, spécialiste en développement des entreprises
Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba

Don Dunnigan, spécialiste en développement des entreprises
Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba
Ryan Gibson, chercheur
Institut de développement rural

Nancy Heinrichs, directrice exécutive
Nor'West Co-op Community Health Centre Inc
Membre du conseil d'administration de la Manitoba Cooperative Association Inc.

Fred Homann, ancien président du Conseil de promotion de la coopération
Titulaire d'un Distinguished Cooperator Award
Directeur de la Red River Co-op
Ancien membre du conseil d'administration de la Manitoba Cooperative Association Inc.

Deana Hunter, spécialiste en développement des entreprises
Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba

Monica Juarez-Adler, chercheuse
Centre for the Study of Co-operatives, SEED Winnipeg

David Kerr, spécialiste en développement des entreprises, entreprises coopératives
Centre de compétence en développement économique et rural, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation
et des Initiatives rurales

Melodie Klassen, spécialiste en développement des entreprises
Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba

Andrew Lane, conseiller pour les coopératives agricoles
A. C. Lane Consulting Inc.

Gordon Machej, président
Red River Co-op Ltd.

Charles Mossman, doyen associé
Asper School of Business, Université du Manitoba

Brian Oleson, Co-op and Agribusiness Chair (Chaire sur le négoce agricole et les coopératives)
Université du Manitoba

Terri Proulx, Communities Project Coordinator/Business Counsellor (coordonnatrice des projets des
communautés ethnoculturelles et conseillère en affaires)
Community/Worker Ownership Program, SEED Winnipeg
Consultante accréditée en développement des coopératives de travail

Janet Sarson
SISTARS Community Economic Development Co-op Inc

Randy Schroeder, président
Granny's Poultry Cooperative (Manitoba) Ltd

Rob Smith

Green Tree Cattle Feeders Co-op Inc.

Maurice Therrien, ancien membre de la communauté des caisses populaires
Titulaire d'un Distinguished Cooperator Award

Neil Thomson, directeur du marketing et des ventes
Westman Communications
Westman Media Cooperative Inc

ANNEXE 2

GLOSSAIRE

CCA : CANADIAN CO-OPERATIVE ASSOCIATION

Fédération nationale des coopératives anglaises.

CCC : CONSEIL CANADIEN DE LA COOPÉRATION

Association nationale des coopératives françaises.

CDEM : CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES MUNICIPALITÉS BILINGUES DU MANITOBA

Le CDEM encourage, stimule et organise le développement économique des municipalités bilingues du Manitoba.

CUCM : CREDIT UNION CENTRAL OF MANITOBA

La CUCM est l'organisation professionnelle des *credit unions* du Manitoba, offrant des services dans des domaines tels que la gestion de capitaux et l'administration financière, les services bancaires, la recherche et le développement de produits et de services, la consultation, la représentation et la défense des intérêts.

DÉC : DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE

Le DÉC peut être défini comme suit : actions entreprises localement par des particuliers afin de créer des possibilités économiques et d'améliorer la condition sociale des membres de leur collectivité de manière durable et inclusive, en particulier avec les personnes les plus désavantagées.

FCCT : FÉDÉRATION CANADIENNE DES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL

Fédération nationale des coopératives de travail.

FHCC : FÉDÉRATION DE L'HABITATION COOPÉRATIVE DU CANADA

Fédération nationale de l'habitation coopérative.

IDC : INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF

L'ICD, un programme de cinq ans lancé par le gouvernement fédéral en 2003, avait pour but d'aider des particuliers à créer des coopératives, d'effectuer des recherches sur des applications innovatrices du modèle coopératif et de tester ces dernières. Les associations de chaque province offraient les Services conseils prévus au programme.

MCAI : MANITOBA COOPERATIVE ASSOCIATION INC.

La MCAI est une association provinciale d'organisations coopératives créée par ses membres afin de promouvoir et de soutenir le développement d'un mouvement coopératif unifié, grandissant, et influent. Les organisations membres de la MCAI sont souvent décrites comme des organisations de « deuxième niveau ». Les coopératives elles-mêmes étant au « premier niveau » et la MCAI au troisième, en raison de sa position sommitale.

**MINISTÈRE : AGRICULTURE, ALIMENTATION ET INITIATIVES RURALES
MANITOBA**

Les services de développement des coopératives du gouvernement provincial sont offerts par le ministère en question.

**RCDÉC : RÉSEAU CANADIEN DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
COMMUNAUTAIRE**

Le Réseau canadien de DÉC est un organisme dirigé par et pour ses membres dont la mission est de rehausser la portée et l'efficacité du DÉC au Canada, de soutenir les organismes et les personnes dans leurs activités de renforcement des capacités locales et de créer des solutions adaptées aux besoins locaux.

SADC : SOCIÉTÉS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

Les SADC sont des organismes sans but lucratif communautaires qui sont dirigés par un conseil d'administration composé de bénévoles et ils travaillent dans certaines collectivités rurales ou du Nord réparties dans l'ensemble de la province. Ils fournissent des prêts, des subventions et des services de soutien à un large éventail d'entreprises et d'organisations en tous genres.