

Titre:

L'économie sociale: un élément catalyseur pour la diversification socio-économique de la MRC de La Matapédia au Québec. Le cas de la localité Ste-Irène

Coordonnées de l'auteur principal:

Majella Simard  
Université de Moncton  
Département d'histoire et de géographie  
Pavillon des Arts et des Lettres – Bureau 149-1A  
Moncton (Nouveau-Brunswick)  
E1A 3E9  
CANADA  
téléphone: 506-858-4068  
majella.simard@umoncton.ca

En collaboration avec:

Carol Saucier, UQAR  
Jean-Marc Fontan, UQAM  
Juan-Luis Klein, UQAM  
Diane-Gabrielle Tremblay, TÉLUQ  
Pierre-André Tremblay, UQAC

Résumé:

À l'instar de la plupart des régions administratives du Québec, le Bas-Saint-Laurent abrite sur son territoire plusieurs entreprises d'économie sociale. Ces dernières, qui se répartissent dans moult secteurs d'activité, sont effectivement partie prenante de l'espace et de la structure socio-économique régionale. Depuis les 25 dernières années, la Municipalité régionale de comté (MRC) de La Matapédia vit une crise structurelle majeure. Fortement encline au dépeuplement, cette MRC à caractère rural a été particulièrement affectée par la restructuration des secteurs forestier et agricole. En dépit de ces difficultés, cette MRC fait figure de référence à l'échelle de la province notamment en ce qui concerne l'expansion du volet communautaire et de l'économie sociale dans plusieurs sphères de l'activité économique et sociale. À cet égard, la localité de Ste-Irène se démarque à plus d'un titre. Bien qu'elle présente des signes tangibles de fragilité, cette localité cultive un esprit de leadership et une volonté de prise en main des différents leviers de développement local. L'objectif de cette communication consiste à montrer comment des initiatives ou des projets ancrés dans l'action communautaire et l'économie sociale peuvent avoir des effets positifs sur la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale particulièrement en milieu rural fragile.

## **Introduction**

À l'instar de la plupart des régions administratives du Québec, le Bas-Saint-Laurent abrite sur son territoire plusieurs entreprises d'économie sociale. Ces dernières, qui se répartissent dans moult secteurs d'activité, sont effectivement partie prenante de l'espace et de la structure socio-économique régionale. Cette économie sociale s'articule à travers une économie plurielle qui interpelle les façons traditionnelles d'envisager le développement socio-économique notamment en milieu rural, en raison de la présence de plusieurs coopératives orientées vers les services de proximité, le développement agricole et forestier et l'habitation, mais aussi en milieu urbain où l'on retrouve de nombreux organismes sans but lucratif qui se tournent vers les loisirs, la santé et la culture.

Depuis les 25 dernières années, la MRC de La Matapédia, sise dans la région du Bas-Saint-Laurent, au Québec, vit une crise structurelle majeure. Fortement encline au dépeuplement, cette MRC, à caractère rural, a été particulièrement affectée par la restructuration des secteurs forestier et agricole. En dépit de ces difficultés, La Matapédia fait figure de référence à l'échelle de la province notamment en ce qui concerne l'expansion du volet communautaire et de l'économie sociale dans plusieurs sphères de l'activité économique et sociale. À cet égard, la localité de Ste-Irène se démarque à plus d'un titre. Bien qu'elle présente des signes tangibles de fragilité, Ste-Irène cultive un esprit de leadership et une volonté de prise en main des différents leviers de développement local. Cette volonté se traduit notamment par la présence de quatre entreprises d'économie sociale qui contribuent à atténuer les effets de la pauvreté rurale et à renforcer la cohésion sociale de ses habitants.

L'objectif de cette communication consiste à montrer comment, à partir de quatre études de cas, des initiatives ou des projets ancrés dans l'action communautaire et l'économie sociale peuvent avoir des effets positifs sur la diversification de l'activité économique particulièrement en milieu rural fragile.

Notre méthode d'analyse repose essentiellement sur des entrevues dirigées et semi-dirigées. Ces dernières comportaient une cinquantaine de questions regroupées en sept thèmes à savoir: le rôle et l'implication de la personne interviewée eu égard au projet étudié, les conditions d'émergence et évolutives, la mobilisation des ressources endogènes et exogènes, la construction du leadership local, la gouvernance locale, les impacts du projet vis-à-vis la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et l'évaluation du projet. Des découpures de journaux, des statistiques provenant des différents recensements de Statistique Canada, des observations effectuées sur le terrain et quelques monographies régionales complètent les principaux outils méthodologiques utilisés dans le cadre de cette contribution.

Notre démarche s'effectuera en deux étapes. Après avoir présenté brièvement la situation géographique, sociale et économique de la localité de Ste-Irène, nous tenterons de voir en quoi l'économie sociale contribue à la diversification socio-économique aux échelles locale et régionale. Enfin, nous concluons par quelques éléments de synthèse.

### **1. La situation géographique et socio-économique de Ste-Irène**

La municipalité de Ste-Irène est située en plein cœur de la vallée de La Matapédia. Sa structure de peuplement présente une physionomie particulière caractérisée par une forte dispersion de la

population. On retrouve, en effet, quatre secteurs lesquels correspondent à autant de noyaux de peuplement dont le plus important se situe au lac Huit Mille. Un développement domiciliaire récent s'est formé au pied du mont Val d'Irène. Il s'est d'ailleurs construit 45 nouvelles maisons au cours des 10 dernières années ce qui reflète bien le dynamisme de l'habitat. Outre la dizaine de résidences qui encerclent la station de ski, les autres se distribuent autour du lac Gauthier (14), du lac Haut-Mitis (10) et du lac Huit Mille (11). D'ailleurs, le développement domiciliaire s'effectue à ces endroits au détriment du village qui représente le troisième noyau. Enfin, les rangs 5 et 6 constituent le quatrième et dernier pôle.

À l'instar de la situation qui caractérise la plupart des petites localités rurales du Québec, la population de Ste-Irène a atteint son apogée en 1956 avec 1 102 habitants. Aujourd'hui, elle ne compte plus que 350 résidants ce qui représente donc une perte de 752 personnes en l'espace d'un demi-siècle. La précarisation économique a été le lot de cette municipalité au cours des 20 dernières années. Le taux d'activité est passé de 61,7% en 1981 à 57,7% en 2001 et ce, même si la localité de Ste-Irène s'est enrichie de 15 nouveaux emplois, relevant presque exclusivement du secteur de la transformation, au cours de cette période. La structure économique de la municipalité s'appuie essentiellement sur l'industrie touristique et l'exploitation forestière, deux activités qui génèrent des activités saisonnières.

Le secteur primaire représente 34,5% de la structure occupationnelle locale. La forêt occupe un rôle d'avant-plan au sein de l'économie locale. Ste-Irène jouit d'un potentiel agricole de qualité moyenne. Outre les Fermes Boval, qui se spécialisent dans l'élevage de bovin de boucherie, un agriculteur pratique l'élevage de l'agneau dont le troupeau comporte quelque 200 têtes. Trois autres producteurs se cantonnent dans l'élevage laitier. On retrouve aussi une pouponnière d'engraissement sur fumier solide qui produit annuellement 3 000 porcs. La structure industrielle locale a subi d'importantes mutations au cours des dernières décennies. Outre la scierie, la structure industrielle locale se compose uniquement de deux entreprises qui, prises globalement, ne retiennent que 13,8% de la main-d'œuvre locale. Elles opèrent dans les secteurs de la forêt et de la construction. Dans son ensemble, le secteur tertiaire n'emploie que 51,6% de la population active locale. La localité abrite un centre de ski aménagé en 1971 au pied du mont Val d'Irène qui culmine à 685 mètres. Bien qu'elle ait été soumise à de nombreux bouleversements au cours des dernières années notamment en raison de problèmes de gestion et de rentabilité économique, la station de ski Val d'Irène attire annuellement une moyenne de 6 000 adeptes. Une école, une coopérative multiservice (qui regroupe un dépanneur et un petit restaurant), une bibliothèque ainsi qu'une église complètent l'infrastructure de services locaux.

La population de Ste-Irène est très solidaire. Elle dispose d'un très fort capital social et semble être tissée extrêmement serrée. À preuve, la coopérative de consommateurs sert de lieu de rencontre à la fois pour les jeunes - la municipalité ne disposant pas de centre de loisirs - et pour les personnes âgées. De plus, cette population est animée d'un très fort sentiment d'appartenance pour ses entreprises, ses organismes, ses institutions et ses infrastructures. L'intensité de la vie sociale s'exprime au travers de diverses activités à caractère communautaire (dîners paroissiaux, bingos, soirées de danse, etc.). Ces activités assurent notamment le financement de la coopérative de consommateurs et de la fabrique.

Eu égard à son revenu familial moyen, la municipalité de Ste-Irène se retrouvait, au recensement de 2001, au 60<sup>e</sup> rang parmi les municipalités les plus pauvres du Québec. Son revenu, en effet, s'établit à 35 190\$ ce qui ne correspond qu'à 59,3% de celui de la province. Elle est précédée par

trois autres localités également situées dans la MRC de La Matapédia. Il s'agit de St-Alexandre-des-Lacs (34 492\$), de St-Tharcisius (35 545\$) et de St-Cléophas (35 059\$). Cette seule observation montre bien à quel point le problème de la marginalité économique est criant dans cette MRC. Les difficultés socio-économiques de Ste-Irène se matérialisent également par la très forte proportion d'individus dont le revenu provient de transferts gouvernementaux. Celui-ci représente plus du tiers du revenu total alors qu'il ne s'établit qu'à 13,9% pour la province. Cette forte proportion découle d'un taux de chômage très élevé, ce dernier atteignant en moyenne 50%.

## **2. La contribution de l'économie sociale à la diversification économique aux échelles régionale et locale**

Le dynamisme local se manifeste au travers de la présence de quatre entreprises d'économie sociale, ce qui représente 12.384 organismes pour 1 000 habitants. Il s'agit de la proportion la plus élevée de toutes les localités du Bas-Saint-Laurent, milieux urbains et ruraux confondus. Ce fait traduit incontestablement l'esprit de leadership et la volonté de prise en main des différents leviers de développement local par le milieu. Trois de ces entreprises sont des coopératives alors que la quatrième est un organisme sans but lucratif. Elles œuvrent dans les secteurs du loisir et du tourisme, de l'amélioration du cadre de vie, du développement agricole et de la consommation.

Les quatre entreprises d'économie sociale fonctionnent en lien avec divers organismes ce qui constitue indéniablement une condition de leur réussite. Elles rassemblent à la fois des ressources exogènes transversales (qui intègrent l'ensemble de la MRC) et horizontales (par secteur d'activité). En conséquence, elles sont très fortement réseautées. Qui plus est, ce réseau dépasse largement les frontières de la municipalité. De toute évidence, il appert que l'idée d'appartenir à un même territoire fragile mobilise des énergies. En fait, tout se passe comme si la coopération servait de vecteur à l'amélioration des conditions de vie des individus et, par conséquent, à l'atténuation de la pauvreté.

### **2.1 À l'échelle régionale**

#### **2.1.1 Le Ralliement populaire matapédien**

Formé dans le but de doter la MRC d'une papeterie et pour dénoncer l'appauvrissement généralisé du territoire, le Ralliement populaire matapédien est un organisme sans but lucratif né à l'hiver 1981 à la suite d'une importante crise forestière qui assaillait la région et menaçait pas moins de 800 emplois. Appuyé par le préfet de la MRC de l'époque, l'organisme regroupe les principaux maires et conseillers des municipalités de la MRC de La Matapédia, des agriculteurs et des enseignants. Toutefois, quelques meneurs socio-économiques du milieu sont plus spécifiquement à l'origine du projet dont le maire et une conseillère municipale de Causapscal. De manière unanime, les membres du Ralliement exigent que des mesures spéciales soient adoptées au même titre que celles dont profitent des régions comme Québec, Montréal et le Saguenay Lac-Saint-Jean. Parmi ces mesures, il en est une qui retient particulièrement l'attention, soit l'implantation d'une usine de deuxième et de troisième transformations. Après moult tergiversations, une usine de fabrication de panneaux est construite à Sayabec en 1981. L'arrivée de cette entreprise entraîne la suspension des activités du Ralliement entre 1982 et 2000.

Vingt ans plus tard, soit en 2001, l'organisme renaît de ses cendres. Les motifs qui conduisent à sa résurgence sont toujours les mêmes. Ils concernent les problèmes reliés à l'exploitation de la matière ligneuse. En clair, les nouvelles normes relatives à la gestion de la forêt publique prévoient une réduction de 30% des aires de coupe entraînant la mise à pied de 300 travailleurs principalement à l'emploi du Groupe Cédrico ou de ses sous-traitants.

Dans sa première version, le Ralliement avait dû composer avec certaines difficultés liées notamment à son manque de visibilité et à sa faible reconnaissance. Ne voulant pas répéter les erreurs du passé, une stratégie est mise en œuvre afin de solidifier la structure organisationnelle du mouvement. Divers acteurs issus de pratiquement toutes les sphères de l'activité économique collaborent à la relance de l'organisme. Des tables sectorielles sont formées autour desquelles gravitent les principaux acteurs concernés au sein de la MRC. Tous les organismes sans but lucratif de la MRC collaborent au Ralliement en dressant une liste de projets susceptibles d'apporter du sang neuf à l'économie régionale. Au total, on estime à plus d'une centaine, le nombre de personnes qui gravitent de près ou de loin autour des activités du Ralliement. Au plan de la gestion, un conseil d'administration, composé d'une quinzaine de personnes provenant de divers milieux, se réunit de manière ponctuelle lorsque les besoins se font sentir. Pour l'essentiel, ces individus ne faisaient pas partie de la première cohorte, bien que quelques-uns soient restés comme leaders. Ils provenaient toutefois des mêmes milieux socio-économiques. Les décisions sont prises de manière concertée par les différents membres du conseil.

Aujourd'hui, l'organisme sert davantage de «chien de garde» dans l'éventualité où la situation socio-économique de la MRC, déjà précaire, se dégraderait davantage. Qu'il s'agisse de la première ou de la deuxième édition, le Ralliement populaire matapédien a été un pilier en matière de développement économique régional. Globalement, l'organisme a contribué au maintien de 150 emplois pour des investissements totalisant plus de trois millions de dollars. Certaines activités économiques, qui n'existaient pas avant l'intervention du Ralliement, ont également vu le jour. Nous pensons notamment à l'apiculture. Le Ralliement a également le mérite d'avoir contribué à la mise en place d'un programme de crédits d'impôt afin d'inciter les industries à s'implanter au sein des régions-ressources. Il a aussi permis de vitaliser les activités du Service de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers (SEREX) dont le siège social est situé à Amqui.

Par ailleurs, en dépit des sommes qui ont été investies afin de stimuler le développement économique, celles-ci n'ont pas permis d'éradiquer le problème de la pauvreté ni de réduire les disparités régionales que ce soit entre la MRC et la province ou entre la MRC et le Bas-Saint-Laurent. Mais la contribution du Ralliement populaire matapédien au développement régional ne se mesure pas uniquement de manière quantitative. L'animation sociale, qui a pris part dans toutes les localités rurales du territoire, a contribué à rassembler les forces vives du milieu en favorisant une plus grande cohésion sociale entre les différents acteurs socio-économiques notamment entre les agriculteurs et les travailleurs forestiers. Elle a également contribué à la création de plusieurs comités de développement. En outre, l'expérience s'est avérée enrichissante pour de nombreux bénévoles. Celle-ci a aussi favorisé la formation d'alliances et la constitution de réseaux. Le Ralliement a aussi influé sur les décisions gouvernementales et a inspiré l'État québécois dans l'élaboration de sa *Politique nationale de la ruralité*. Enfin, le succès de cette expérience eu égard à la consolidation du capital social s'avère particulièrement bénéfique pour le milieu dans l'éventualité où l'organisme aurait à reprendre du service. De toute évidence, il

appert que si le Ralliement n'avait pas vu le jour, les conséquences de la crise forestière auraient été sans doute beaucoup plus désastreuses.

### 2.1.2 La station de ski Val d'Irène

La station de ski de Val d'Irène a vu le jour en 1972 suite à la mobilisation de quelque 700 individus. Société sans but lucratif, elle était gérée, jusqu'en 1991, par un conseil d'administration mené conjointement par la société et les créanciers. Depuis 1992, elle est constituée en corporation municipale. Elle est formée d'un conseil d'administration représenté par neuf résidants provenant des quatre pôles de la municipalité.

La station occupe un rôle stratégique dans son environnement immédiat à la fois sur le plan social, économique et communautaire. Elle exerce aussi une influence considérable sur tout le territoire de la MRC, voire au-delà. Afin que la municipalité et la MRC puissent faire l'acquisition du centre et ainsi répondre aux exigences du ministère des Affaires municipales, il est convenu de créer un parc régional. Celui-ci a favorisé la formation d'alliances entre les divers intervenants notamment entre les différents maires de la MRC. Il a aussi contribué à accroître la visibilité du conseil municipal de Ste-Irène et à montrer que ses différents membres avaient à cœur le développement socio-économique de leur milieu. Parce que la population locale a participé financièrement au projet, le lien d'attachement qui unit les résidants de Ste-Irène à leur station de ski a été consolidé, voire renforcé. Mais surtout, Val d'Irène a eu un effet significatif sur la réduction de la pauvreté. En effet, plusieurs personnes, qui présentaient des difficultés à s'insérer sur le marché du travail, ont été à l'emploi de la station de ski grâce à différents programmes gouvernementaux ce qui leur a permis d'acquérir une expérience de travail fort utile.

Le projet d'acquisition a eu aussi d'importantes retombées au niveau économique. D'abord, il a permis de maintenir tous les emplois en place. Ensuite, il a contribué à stimuler la construction domiciliaire et, par conséquent à densifier le périmètre bâti. Le dynamisme de l'habitat a eu une influence positive sur l'évolution démographique de la localité. Ces nouvelles constructions, dont les répercussions se sont également manifestées sur le développement du lac Huit Mille, ont contribué à faire grimper l'évaluation foncière de la municipalité ainsi que son niveau de revenu. Le projet a aussi suscité l'émergence d'autres organisations comme le gîte du passant et la coopérative de consommateurs. En outre, le réseau routier a considérablement été amélioré. Enfin, la station de ski a eu des impacts considérables en termes d'aménagement du territoire et de développement économique qui se sont répercutés sur l'ensemble de la MRC. Par exemple, les trois quarts des employés de la station proviennent de l'extérieur de la municipalité de Ste-Irène. Au plan politique, la présence de deux anciens maires au sein du nouveau conseil d'administration a pu avoir des répercussions positives en termes de gouvernance puisque ceux-ci faisaient également partie du comité de négociation. Le projet a également permis à la municipalité de se doter d'un réseau d'aqueduc et d'égout en plus de se qualifier au programme fédéral sur les taxes d'assise de l'essence.

Par ailleurs, l'entreprise demeure peu compétitive face à ses principaux concurrents. Plusieurs de ses infrastructures sont devenues désuètes. Bien que Val d'Irène profite de la présence d'un micro-climat, le réchauffement climatique représente une source d'inquiétude pour ses gestionnaires, les quantités de neige étant moins abondantes au fil des années. En outre, le prolongement de l'automne conjugué aux printemps plus précoces contribue à raccourcir la saison. Enfin, la

recherche de moyens en vue de prolonger la saison de ski n'est pas une mince affaire et représente un exercice de longue haleine.

## 2.2 À l'échelle locale

### 2.2.1 Le rôle stratégique d'Alliances forestières Nemtayé en matière de développement socio-économique local

En dépit de la relative précarité de sa situation, Ste-Irène possède une longue tradition en termes de développement local. Par exemple, dans le cadre du Pacte rural, cette localité a bénéficié d'une enveloppe de 80 000\$ pour la réalisation de différents projets alors que pour l'ensemble de la MRC, cela totalise 1,1 million de dollars. Au centre de ce dynamisme, on retrouve un organisme sans but lucratif, en l'occurrence Alliances forestières Nemtayé, qui fait figure de chef de file pour tout ce qui concerne le développement social, économique et communautaire de la municipalité. D'ailleurs, la forte concentration d'entreprises d'économie sociale que l'on retrouve à Ste-Irène est directement imputable à la présence d'Alliances forestières. L'organisme a effectivement été promoteur et maître d'œuvre de nombreux projets à caractère communautaire et coopératif.

Créé en 1998, Alliances forestières est un organisme qui œuvre dans le domaine de l'aménagement forestier, mais dont la mission principale consiste à soutenir les associations et les entreprises du milieu dans une perspective de développement local. L'organisme a pris naissance suite à la mauvaise gestion de la matière ligneuse pratiquée par la Société d'exploitation des ressources de la Vallée. Les activités d'Alliances forestières visent principalement la récupération du bois résineux en perdition dans un secteur de chablis. Les autres travaux concernent le reboisement, le dégagement de la régénération, l'éclaircie précommerciale, la coupe avec protection de la régénération et des sols, la récupération de peuplement dégradé avec chablis et l'aménagement de sentiers. Les travaux de récolte ne sont pas mécanisés.

Les activités premières d'Alliances forestières visent à répondre aux attentes de la communauté de Ste-Irène. Elles s'effectuent dans un triple souci de création d'emplois, d'aménagement diversifié et de développement économique. Nous avons déjà évoqué que c'est la mauvaise gestion de la ressource forestière qui est à l'origine de la création d'Alliances forestières Nemtayé. Cette mauvaise gestion se manifestait notamment par la coupe à blanc abusive de certains lots ainsi que par une iniquité en ce qui a trait aux redevances versées par la Société d'exploitation de la ressource de la Vallée. De fait, cette dernière attribuait 1 800\$ en redevances pour l'exploitation d'un hectare en forêt. Depuis que les lots intramunicipaux ont été rétrocédés à Alliances forestières, c'est plus de 5 000\$ que la municipalité perçoit en redevances par hectare. De plus, une partie des profits d'Alliances forestières est investi dans un fonds de développement économique local.

Dans le but de ne pas augmenter les taxes municipales et d'encourager les projets de diversification, l'organisme verse annuellement en moyenne 8 000\$ à la municipalité. Il collabore également à l'entretien du réseau routier sous la juridiction de la municipalité. Une association s'est notamment formée entre Alliances forestières et un organisme similaire qui gère les lots intramunicipaux à St-Vianney. Le technicien et l'ingénieur forestier, qui ont été embauchés pour assurer le suivi du dossier, travaillent simultanément pour les deux organismes ce qui contribue à réduire leurs coûts d'opération. La scierie de Ste-Irène achète tout son bois d'Alliances

forestières. De plus, elle accepte de modifier son prix d'achat en fonction du bilan financier annuel de l'organisme afin qu'il puisse constamment réaliser des profits.

### 2.2.2 La Coopérative de consommateurs de Ste-Irène

En 2002, les propriétaires du dépanneur de Ste-Irène décident de prendre une retraite bien méritée après plusieurs années de loyaux services. L'absence de relève occasionne la fermeture du commerce. Cet événement, conjugué à l'incendie de l'hôtel survenu au cours de la même année, aura été l'élément déclencheur en ce qui concerne l'implantation d'une coopérative multiservices à Ste-Irène, car non seulement les résidants ne disposaient plus d'épicerie, mais ils n'avaient plus de lieu de rencontre. L'absence d'un dépanneur était aussi devenue particulièrement problématique pour les employés de la scierie locale contraints à se déplacer à Amqui ou à Val-Brillant. L'implantation d'une épicerie répondait aussi aux besoins de la clientèle de la station de ski Val d'Irène. Mais c'est surtout l'absence d'un lieu de rencontre qui posait problème. Elle contribuait à altérer considérablement la qualité de vie de nombreux individus qui n'avaient d'autre choix que de se rassembler sur le perron de l'église après la messe du dimanche ou encore de se rencontrer à l'édifice municipal. Les différents élus municipaux, l'agent de développement rural et un groupe de citoyens faisant partie du comité de développement local se mobilisent afin de mettre sur pied une coopérative multiservices qui servira à la fois de restaurant, de dépanneur et de bar<sup>1</sup>.

Le Centre local de développement (CLD) est sollicité afin de réaliser le projet. Il assume une double fonction, soit celle d'animation et d'accompagnement du milieu dans le but d'élaborer un plan d'affaires. Le projet est piloté par Alliances forestières. La municipalité participe financièrement en faisant un premier don et en effectuant une consultation publique afin de connaître l'intérêt de la population à l'égard de cette initiative et de s'assurer d'un niveau de membership suffisant. En outre, il fallait sensibiliser à nouveau les résidants de Ste-Irène à l'importance de s'approvisionner à la coopérative, car depuis la fermeture du dépanneur en 2002, ceux-ci avaient pris l'habitude de faire leurs achats à Amqui. Mais la réalisation de ce projet est principalement redevable au travail acharné de l'agent de développement qui réussit à aller chercher quelque 65 000\$. Il s'est aussi chargé d'obtenir, à des prix très compétitifs, tout l'équipement et le matériel nécessaires au fonctionnement de la coopérative. Le bénévolat a aussi permis de réduire au minimum les frais d'administration et de personnel. Ont également collaboré au projet, la députée provinciale via un soutien financier et un appui politique, la Société d'aide au développement des collectivités (SADC), le Conseil régional de développement (CRD) du Bas-Saint-Laurent et la caisse populaire d'Amqui. Cette dernière participe financièrement au projet. Enfin, la part des sociétaires représente aussi une contribution non négligeable du milieu (environ 10 000\$).

Comme pour la plupart des projets, les promoteurs ont eu à surmonter quelques difficultés. Bien que tous les résidants de Ste-Irène déploraient l'absence d'une épicerie, l'idée d'ouvrir un nouveau dépanneur ne faisait pas l'unanimité. En deuxième lieu, les questions administratives se sont aussi avérées particulièrement pénibles durant la phase préparatoire au montage du dossier. Une autre difficulté concernait le choix quant au lieu de localisation de l'établissement. Aujourd'hui, le principal obstacle auquel le commerce est confronté concerne la difficulté à le

---

<sup>1</sup> Au départ, la coopérative devait également abriter une station-service. Les coûts trop élevés liés à un tel projet ont forcé les leaders à mettre cette idée sur la glace.



rentabiliser. De fait, la situation financière de la coopérative est relativement précaire. Elle réussit à survivre grâce à des subsides gouvernementaux. Par ailleurs, soulignons que la précarité financière de l'entreprise n'annihile en rien la motivation des leaders et leur désir de développer de nouveaux services. Finalement, la coopérative souffre d'un manque d'espace.

Une secrétaire-comptable agit à titre de personne-ressource. Elle assume la gestion du personnel. Elle reçoit aussi les commentaires des employés et les transmet par la suite au conseil d'administration qui prend les décisions. Elle est appuyée par la cuisinière en chef qui exerce la fonction de gérante. Le conseil d'administration est formé de sept personnes qui proviennent toutes de Ste-Irène. Deux siègent également sur le conseil d'Alliances forestières. À noter que les principaux leaders, dont le maire actuel, qui faisaient partie du comité provisoire au moment de la mise en œuvre du projet siègent toujours à titre de membres réguliers au sein du conseil d'administration. Dans le but de lui assurer une certaine viabilité, tous les organismes locaux s'approvisionnent à la coopérative. Afin de répondre le plus adéquatement à leurs besoins, l'établissement a mis en place un service de commandes spéciales. Des menus sont disponibles au gîte du passant local et à la station de ski et ce, même si cette dernière abrite déjà une cafétéria. En retour, la coopérative offre un service de livraison gratuit pour les clients de la station. Il est aussi intéressant de noter que plusieurs résidents d'Amqui détiennent des parts sociales au sein de la coopérative. Cette dernière entretient des liens étroits avec les autres entreprises qui œuvrent dans le même domaine d'activité, dont celles de St-Tharcisius, d'Albertville, de St-Alexandre-des-Lacs, de St-Vianney et de La Rédemption. Celles-ci se sont même organisées en réseau (le Réseau-Coop) de façon à pouvoir acheter en plus grosse quantité, à échanger des informations à caractère administratif notamment en ce qui concerne la comptabilité, la tenue de livre, la constitution des chartes et l'élaboration des règlements, à dispenser des formations qui répondent à leurs besoins spécifiques et à faciliter l'acquisition d'équipement. De plus, cette forme de solidarité permet de mieux affronter les problèmes, d'améliorer la gestion, de diminuer les coûts d'opération et donc d'augmenter les surplus.

Les employés s'impliquent dans l'organisation des activités et collaborent de diverses manières avec la direction. Ils ne considèrent pas la coopérative comme un simple lieu de travail. Ils se soucient de son développement et de sa réussite. Toutes les activités organisées par la coopérative contribuent à renforcer les liens entre les résidents de Ste-Irène.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour mesurer tous les impacts reliés à l'émergence de la coopérative, il est néanmoins possible d'identifier les principales conséquences que cette initiative a entraînées notamment aux plans économique et social. D'entrée de jeu, soulignons que la coopérative de consommateurs de Ste-Irène a favorisé la création de cinq emplois dont deux à temps plein. Un autre aspect important à souligner est le bénévolat effectué par les membres de la coopérative et par la communauté en général. Sans cette précieuse aide, la coopérative n'aurait pu être au stade où elle se trouve aujourd'hui. En outre, le projet favorise une certaine diversification de l'offre de services. Par ailleurs, force est de reconnaître que l'entreprise contribue davantage à la consolidation du capital social et au renforcement du sentiment d'appartenance à l'égard de la communauté qu'au développement économique local. La coopérative permet aux personnes qui bénéficient de ses services de se côtoyer sur une base régulière et d'établir des liens d'amitié durables. Mais son impact le plus considérable réside, sans l'ombre d'un doute, dans l'intensification de la vie relationnelle, car depuis l'incendie de l'hôtel, la dimension communautaire se résumait à peu de chose. À court et à moyen termes, la coopérative prévoit augmenter sa superficie ce qui apparaît une nécessité, particulièrement dans

un contexte où la demande du côté de la restauration est à la hausse depuis la relance de Val d'Irène. Elle anticipe aussi installer une table de billard et offrir un service d'essence.

Bref, l'implantation de la coopérative a favorisé l'accroissement de la qualité de vie des résidents de Ste-Irène. La réussite du projet est attribuable à la ténacité et à la concertation entre les différents acteurs qui ont tissé un vaste réseau de relations et de contacts grâce notamment à leur appartenance à l'égard du milieu, mais surtout à leur volonté de favoriser le développement de leur communauté.

### 2.2.3 La Coopérative de producteurs agricoles Natur'Bœuf

Acquises par la Société d'exploitation des ressources de la vallée à la suite de la vente de la ferme de M. François Roy de Ste-Irène en 1979, les Fermes Boval ont été achetées en 1989 par un petit groupe d'actionnaires qui se sont attaqués à la relance de l'entreprise et lui ont permis de prendre un nouveau virage. Ceux-ci avaient notamment constaté que le Bas-Saint-Laurent en général et la municipalité de Ste-Irène en particulier ne profitaient guère des retombées économiques générées par la transformation des produits agricoles. Pour pallier cette situation, ils décident, d'un commun accord, de former une coopérative dont la mission serait d'exploiter le filon de l'agriculture biologique par la mise en marché d'un bœuf haut de gamme, c'est-à-dire produit sans antibiotique ou hormone de croissance suivant l'approche européenne des appellations d'origine contrôlée (AOC).

Le succès et l'originalité du concept reposent sur l'élaboration d'un cahier de charge et d'une cédule de production. Adaptée et uniformisée à chacun des producteurs de façon à offrir au consommateur un produit de qualité, cette cédule permet de déterminer à l'avance la date où un animal sera prêt pour l'abattage. Elle assure au détaillant un approvisionnement constant et permet aux membres de mieux planifier la production en respectant un calendrier de livraison où chaque agriculteur livre son produit à tour de rôle. Un autre facteur de réussite lié au projet tient à l'étroite collaboration qui règne entre les différents partenaires. En effet, il n'existe pas, à l'échelle québécoise, de coopérative agricole en partenariat avec une entreprise de distribution. Étant donné que l'objectif de départ de l'entreprise consistait à s'assurer que toutes les étapes relatives à la production du bœuf, à savoir l'engraissement, la vente, la transformation et la distribution, s'effectuent au Bas-Saint-Laurent de façon à soutenir le développement régional, différents partenaires régionaux se sont associés au projet. Une entente de cinq ans (2002-2007) a notamment été contractée avec les Supermarchés GP qui en sont le distributeur exclusif. En plus d'approvisionner la population régionale, mais aussi une partie de celle de Québec, l'entreprise vend également, depuis juin 2006, son produit à un restaurant de Rimouski, en l'occurrence Central Café, avec lequel elle a également conclu une entente de partenariat. La collaboration du restaurant avec Natur'Bœuf, à l'instar des Supermarchés GP, contribue à diversifier la table de restauration en plus de stimuler l'agriculture régionale.

Preignent également part au projet, l'abattoir de Luceville, la table régionale de l'agroalimentaire, Les Distributions Paul-Émile Dubé, le Centre de débitage Avibier de St-Cyprien et l'Union des producteurs agricoles du Bas-Saint-Laurent. Des partenariats s'établissent également sur une base ponctuelle avec d'autres types d'acteurs. À l'instar des quatre entreprises d'économie sociale que l'on retrouve à Ste-Irène, la Coopérative de producteurs agricoles Natur'Bœuf est très fortement réseautée. Un tel réseau durable et institutionnalisé de relations mutuelles et de connaissances entre des individus constitue indubitablement l'une des principales conditions de réussite

associée à ce projet. Si l'on ajoute à cette considération, la capacité de l'entreprise à produire du lien social, son aptitude à l'innovation sociale et sa contribution au développement local et régional, nous détenons ici les cinq «spécificités méritoires», pour reprendre l'expression de Bloch-Lainé (1994), de l'économie sociale.

Au moment de sa création, la coopérative a bénéficié de subventions provenant des ministères québécois de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ainsi que des Affaires municipales et des Régions. Le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) du Bas-Saint-Laurent, le CLD de la Matapédia et la SADC ont également participé au financement du projet. En ce qui concerne le volet logistique, celui-ci a reçu l'appui de la Coopérative de développement régional (CDR) du Bas-Saint-Laurent. La municipalité de Ste-Ève a également appuyé le projet par des lettres de recommandation acheminées aux principaux bailleurs de fonds ou encore, plus récemment, par l'épandage de gravier dans les rangs lors d'une activité «porte ouverte».

L'assemblée générale est l'occasion privilégiée, pour les membres, d'exercer leurs droits démocratiques et d'expression sur les points importants de la vie coopérative. On distingue deux niveaux de prise de décision. Le conseil d'administration, formé des six producteurs agricoles, a l'entière responsabilité du volet production. Composé de trois producteurs agricoles et de deux représentants des Supermarchés GP, un comité de gestion a été mis en place. Ce comité se charge de la transformation (notamment en ce qui concerne le coût de la mise en marché et de la production, le prix de vente et les besoins des consommateurs), du marketing, de la promotion et de la valorisation du produit. Il veille aussi à l'élaboration de la cédule de la production et, occasionnellement, à la recherche de nouveaux partenaires. Quatre personnes se sont imposées comme leaders au sein du projet, soit deux producteurs agricoles et deux employés des Supermarchés GP. La cohésion manifestée entre les membres du conseil d'administration est très favorable. Le respect du cahier de charge constitue le principal élément à l'ordre du jour à chacune des assemblées. Bien que le conseil d'administration exerce une fonction essentielle pour assurer la cohésion entre les membres, il existe certaines tensions entre ceux-ci notamment en ce qui a trait aux orientations et au développement de l'entreprise. Toutefois, les quelques dissensions qui ont eu lieu ont rapidement été réglés par discussion entre les membres et ceux-ci les perçoivent comme ayant été bénéfiques plutôt que nuisibles. En effet, ces désaccords les ont incités à analyser les situations plus en profondeur et à faire preuve de diplomatie. Trois instruments servent à évaluer les progrès réalisés par l'entreprise. Il s'agit, bien évidemment, du rapport annuel, du cahier de charge et des commentaires obtenus auprès des clients des Supermarchés GP et de Central Café. Ces commentaires sont acheminés à raison d'une fois par mois aux principaux gestionnaires de l'entreprise.

Le projet Natur'Bœuf contribue à la consolidation de 22 emplois. Le chiffre d'affaires de l'entreprise s'établit à quatre millions de dollars, mais les retombées économiques régionales liées à la production, à la transformation et à la distribution du produit sont estimées à 29 millions. Avant la création de l'entreprise, la finition des bœufs, qui correspond à la dernière étape de l'élevage bovin et dont l'effet multiplicateur est le plus élevé, représentait entre 200 et 300 têtes. Cette année, la coopérative devrait finir 1 800 têtes auxquelles il faut en ajouter 500 autres provenant de producteurs agricoles qui ont adapté le concept Natur'Bœuf à leur exploitation. L'entreprise a aussi eu un effet sur la production d'orge. Cette céréale est maintenant entièrement consommée par les animaux de Natur'Bœuf alors qu'elle était auparavant vendue à l'extérieur de la région. En outre, l'entreprise représente un apport important en termes de développement régional par l'achat de ses nombreux intrants comme les engrais, les minéraux,

les céréales et l'équipement agricole. D'ailleurs, sa contribution au développement local et régional constitue la priorité numéro un de ses membres. Par ailleurs, l'implantation d'un abattoir à Luceville et les travaux d'agrandissement réalisés au centre de transformation Paul-Émile Dubé à St-Cyprien sont en grande partie imputables à la présence de la Coopérative de producteurs agricoles Natur'Bœuf.

Au plan socioterritorial, le projet Natur'Bœuf contribue au renforcement des capacités de réseautage entre les différents partenaires en plus de favoriser la consolidation du sentiment d'appartenance et du capital social dans un milieu qui demeure économiquement fragile. Il a également contribué à créer une nouvelle dynamique sociale dans le milieu des producteurs agricoles en général et au sein de la production bovine régionale en particulier. Le projet est également viable en termes d'aménagement du territoire. Il favorise notamment la mise en valeur de certaines terres agricoles qui autrement seraient retournées en friche. La présence des Fermes Boval contribue à l'occupation du territoire et, par conséquent, à ralentir le processus de désertification en milieu rural fragile. Le projet a également permis aux organisations qui l'ont mis en œuvre d'avoir plus d'influence sur les acteurs locaux et régionaux. Par exemple, parmi les 41 mémoires déposés à la Commission sur l'avenir de l'agriculture au Bas-Saint-Laurent, six faisaient explicitement référence au concept Natur'Bœuf en le présentant comme un modèle à suivre pour le développement agricole régional. La mise en place de la coopérative a empêché l'implantation d'une mégaporcherie. Enfin, les producteurs agricoles impliqués au sein du projet Natur'Bœuf seraient, contrairement à ceux qui pratiquent une agriculture de type productiviste, moins enclins à développer des problèmes d'ordre psychologique.

Le niveau d'endettement de certains producteurs, l'accroissement du coût des intrants, le manque de relève et de financement représentent autant de problèmes auxquels l'entreprise est confrontée. Mais sa principale difficulté réside, depuis la fermeture du seul abattoir de bouvillons au Québec, dans la mise en marché de son produit. La coopérative est également soumise à diverses contraintes conjoncturelles sur lesquelles elle n'a que très peu d'emprise. Il s'agit notamment des aléas climatiques, des diktats associés à la demande et des risques liés à l'apparition éventuelle de certaines maladies, dont l'encéphalopathie spongiforme bovine (maladie de la vache folle).

À court terme, la coopérative anticipe renouveler l'entente de partenariat avec les Supermarchés GP. Elle souhaite également offrir le produit Natur'Bœuf à certains restaurants d'Amqui et de Matane à condition que ceux-ci s'engagent à signer un contrat d'exclusivité avec l'entreprise, car l'élargissement de l'offre est étroitement lié à l'application de la traçabilité. Des activités promotionnelles et la compilation de statistiques concernant notamment les activités d'abattage et les calculs liés aux rendements font également partie des projets futurs. Bien que la coopérative n'envisage pas diversifier sa production ni explorer de nouveaux créneaux, les gestionnaires anticipent augmenter la production à 500 têtes par année. À long terme, une production maximale pourrait atteindre jusqu'à 1 000 bouvillons sur une base annuelle. L'implantation prochaine d'un centre de transformation à St-Gabriel représenterait certes, une plus-value pour la coopérative. Finalement, l'exportation du produit Natur'Bœuf est loin de constituer une priorité pour les dirigeants de la coopérative. La production à grande échelle est aussi contraire à la mission première de Natur'Bœuf.

### 2.2.4 Éléments de synthèse

En guise de synthèse, nous reproduisons une liste des principales forces et faiblesses eu égard aux différentes caractéristiques géographiques, sociales et économiques de la municipalité de Ste-Irène. Comme nous pouvons le constater, les forces l'emportent largement sur les faiblesses. En outre, celles-ci apparaissent relativement nombreuses notamment dans leurs aspects structurels, d'où les difficultés pour les entreprises d'économie sociale de leur faire contrepoids. Par ailleurs, le tableau met très bien en évidence les multiples forces que recèle la localité de Ste-Irène en termes de gouvernance locale et qui contribuent à dynamiser le milieu.

**Tableau 1**

**Synthèse concernant les principales forces et faiblesses eu égard aux diverses caractéristiques géographiques, sociales et économiques de la municipalité de Ste-Irène**

Forces	Faiblesses
<b>Aspects structurels</b>	
Proximité géographique par rapport à un centre de services	Dispersion de la population en quatre pôles de peuplement
Évolution démographique positive au cours de la dernière période quinquennale	Problème important d'exode des jeunes et de vieillissement démographique
Construction domiciliaire en croissance au cours des 10 dernières années	Emplois majoritairement saisonniers orientés vers le tourisme et la forêt
Diminution du nombre de familles à faible revenu entre 1981 et 2001	Faible diversification et dégradation de l'activité économique au cours de la période 1981-2001
Accroissement du revenu moyen des familles comparable à celui de la moyenne québécoise entre 1981 et 2001	Faiblesse du niveau de revenus des familles et des personnes âgées par rapport à la moyenne québécoise
Très fort potentiel récréotouristique	Potentiel biophysique à l'état de sous-exploitation
Redynamisation de l'économie forestière	Présence d'inégalités en ce qui concerne la qualité de l'habitat
Partenariat et mobilisation du capital financier pour assurer la réalisation de divers projets de revitalisation du milieu	Présence de friches agricoles
Présence de nombreuses ressources naturelles (eau, vent, forêt, terres agricoles et, éventuellement, pétrole)	
<b>Aspects liés à la gouvernance locale</b>	
Leadership exceptionnel assumé par les instances municipales	Syndrome du TLM (Toujours Les Mêmes)
Forte présence d'entreprises d'économie sociale	
Dynamisme de la vie sociocommunautaire	
Capital social et sentiment identitaire très élevés	
Réseautage des entreprises d'économie sociale	
Intensité de la vie relationnelle	
Rôle d'avant-plan exercé par Alliances forestières Nemtayé en termes de développement local et de réseautage	
Belle harmonie entre les néo-ruraux et les résidants de souche	
Niveau de confiance très élevé entre les différents partenaires impliqués dans les divers projets	
Plusieurs actions mises en œuvre dans le but de mieux répartir la richesse collective et de réduire les inégalités	
Forte implication du milieu se matérialisant notamment par le travail bénévole	
Mobilisation et implication des individus aux diverses activités de la municipalité	

Conception: Majella Simard, Université de Moncton.

## **Conclusion**

Au terme de cette analyse, nous réalisons que la concertation constitue le maître mot qui caractérise les acteurs de la MRC de La Matapédia en général et de la petite localité de Ste-Ère en particulier. À cet égard, cette MRC apparaît comme un milieu exceptionnel tellement la synergie développée entre les différents intervenants crée un véritable maillage au sein du territoire. Les problématiques conflictuelles sont, à toutes fins pratiques, inexistantes entre les intervenants. En fait, hormis les quelques tensions qui se sont manifestées entre les promoteurs de la station de ski Val d'Ère, les conflits ont été carrément absents du processus de développement local et régional.

Les expériences de développement local ancrées dans l'économie sociale qui émanent des quatre coins de la MRC mobilisent des acteurs qui partagent une même vision du développement. En conséquence, ces actions, en mobilisant des ressources endogènes et exogènes, densifient les collectivités par la construction de réseaux centrés localement, mais en lien étroit avec le milieu régional notamment. En outre, elles favorisent l'amélioration de la qualité et du cadre de vie, une condition essentielle au développement socio-économique. Dès lors, les initiatives issues de l'économie sociale contribuent à une certaine revitalisation territoriale davantage manifeste dans le cas de la petite localité de Ste-Ère où l'on retrouve les trois principaux éléments du développement social soit, le communautaire autonome, le développement local et l'économie sociale. Cette dernière facilite, dans une certaine mesure, la reconversion de l'économie locale et contribue à la diversification de l'offre de services notamment en milieu rural. En outre, la présence d'entreprises d'économie sociale, en plus d'insuffler un nouveau souffle à l'économie locale, peut exercer un effet d'entraînement sur d'autres types d'activités ou, à tous le moins, renforcer le niveau de leadership local.

Par ailleurs, force est de constater que l'économie sociale n'est pas en mesure d'inverser à elle seule les tendances lourdes du mal-développement régional qui caractérise la MRC de la Matapédia en général et la localité de Ste-Ère en particulier à savoir: la faiblesse des revenus familiaux moyens, l'instabilité démographique, la pénurie d'emplois, la manque de services, l'exode des jeunes, le vieillissement de la population et l'épuisement de certaines ressources. En outre, bien que significatives, les retombées économiques que génèrent les entreprises d'économie sociale soient insuffisantes pour insuffler toute la vitalité permettant de reconvertir l'économie régionale particulièrement dans un contexte de mondialisation. Néanmoins, elles peuvent insuffler localement un vent de créativité qui permettra de pallier les lacunes de l'État face aux apories du «tout-au-marché» et, par conséquent, favoriser une nouvelle forme de développement plus respectueuse de la personne humaine.

## **Bibliographie**

- BLOCH-LAINÉ, François. «Identifier les associations de service social», dans *Revue internationale d'économie sociale-REMCA*, vol. 74, no 251 (1<sup>er</sup> trimestre (1994), pp. 61-72.
- BOURQUE, Denis; COMEAU, Yvan; FAVREAU, Louis et FRÉCHETTE, Lucie (dir.). *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*. Coll. Pratiques et politiques sociales et économiques. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, 534 p.
- DAVID, Françoise et LESSARD, Stéphane. «Pour un nouveau pacte entre citoyens et agriculteurs», dans *Le Devoir*, vol. 98, no 199 (4 septembre 2007), p. A-6.
- DI MEO, Guy. «Le sens géographique des fêtes», dans *Annales de géographie*, vol. 110, no 662 (novembre-décembre 2001), pp. 624-646.

DORION, Henri; DUGAS, Jean-Yves; POIRIER, Jean; VALLIÈRES, Alain (dir.). *Dictionnaire illustré. Noms et lieux du Québec*. Québec, Les Publications du Québec, 2006, 925 p.

DUGAS, Clermont. *L'espace rural canadien*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1996, 217 p.

MADORE, Line; THURBIDE, Doris et SIMARD, Rémi. *Monographie de la paroisse de Ste-Irène*. Sans lieu, sans date, 178 p. (document à diffusion restreinte)

VIENNEY, Claude. *L'économie sociale*. Coll. Repères. Paris, Éditions La Découverte, 1994, 126 p.