

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) *défis et opportunités*

Omer Chouinard, André Leclerc, Julie Guillemot  
*Université de Moncton*

5e Colloque international du CRISES - 2017

Des émergences à la reconnaissance : Trajectoires d'innovation

La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) :  
*défis et opportunités* – **contexte**

- Contexte et problématique
- Éléments conceptuel
- Méthodologie
- Principaux résultats
- Discussion
- Conclusion

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (COFNO) : *défis et opportunités* - contexte

## Contexte et problématique

- Le projet de la CoFNO s'inscrit dans le sillage de l'étude de cinq entreprises collectives en Acadie du N.B. que des chercheur-e-s des trois campus de l'Université de Moncton ont entrepris sur une période de 10 ans; (Leclerc et al., 2015)
- La quatrième étant la coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque Ltée (CERL) (Chouinard et al. 2016)
- La troisième portait sur l'intercoopération des coopératives de crédit, de consommation et de pêche à Lamèque-Miscou au Nord-est du N.-B. (Beaudin et al. 2016; Chouinard et al. 2010)
- La deuxième était la coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick (CTFM) dans le territoire de Val-d'Amour au Nord du N.-B. (près de Campbellton) (Leclerc et al. 2014)
- La première étant la coopérative agricole du sud-est du N.-B. – la Récolte de chez-nous. (Chouinard et Martin, 2012; Martin et al. 2008; Michaud, 2010)
- Aboutissement de partenariats et de concertation avec le milieu minoritaire acadien.
- Ces études s'inscrivent dans la perspective de l'innovation sociale en Acadie du N.-B.

# La coopérative forestière du Nord-Ouest N.-B.

## *défis et opportunités* - contexte

- Contexte et problématique (suite) particularités de la CoFNO
- La CoFNO s'inscrit dans une diminution des activités forestières au N.B. : le PIB passant de 9.9% en 2001 à 4,7% en 2009. (GNB, 2010)
- Selon Ressources naturelles Canada (2016) les emplois des activités forestières sont passés de 16,000 en 2006 à 12,000 en 2015, soit une perte de 28% en 10 ans.
- Des défis s'ajoutent : l'incertitude dans les négociations du bois d'oeuvre avec les États-Unis (Filion, 2017)
- Le réchauffement climatique global qui devrait affecter davantage le Canada vu sa position géographique (RNCAN, 2016)

# La coopérative forestière du Nord-Ouest N.-B. :

## *défis et opportunités* - contexte

- Contexte et problématique (suite) : particularités de la CoFNO
- C'est dans ce contexte que s'inscrit cette recherche la CoFNO concernant une expérience de **prise en charge par la communauté** du développement durable d'activités forestières.
- À travers l'étude de cas de la CoFNO (Roy, 2016), nous cherchons à documenter les apports mais aussi **les limites de cette expérience collective** au développement durable d'un territoire forestier au nord-ouest du N.-B.
- Nous nous concentrerons sur trois questions générales de nature organisationnelle (apport du projet au développement territorial, forces de l'organisation et contraintes) et trois questions spécifiques de nature stratégique (représentation des défis commerciaux et environnementaux, partenariats et retombées locales)

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) : *défis et opportunités* – **contexte et problématique**

- La CoFNO est né en 2010. son territoire situé dans la région du nord-ouest du N.-B., à la frontière du Québec et du Maine.
- Ses membres fondateurs en vue de faire face au changement climatique (Ouranos, 2015 : 13) ont diversifié leurs activités forestières et ouvert un volet agricole (camerise, champignons, fougères, noisetiers, produits de l'érable haut de gamme).
- Les comtés de Madawaska et Victoria ont été touchés par le déplacement de la production de certains produits agricoles ainsi que la crise forestière au cours des vingt dernières années.
- Ces comtés ont des revenus moyens inférieurs à la moyenne provinciale et nationale : les ménages du comté de Madawaska avaient des revenus moyens de 30 680\$ en 2011 et ceux du comté de Victoria de 28 496\$ alors que les revenus moyens étaient de 34 110\$ au N.-B. et 40 650\$ au Canada (ENM, 2011).

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) : *défis et opportunités* – contexte

- La CoFNO regroupe 169 membres dont 100 producteurs de lots boisés, 13 acériculteurs, 8 producteurs de camerises en plus de membres associés, de membres de soutien et de membres travailleurs.
- C'est une coopérative à partenaires multiples (de solidarité) impliquant : des propriétaires de lots boisés privés, de l'industrie forestière, des citoyens, des associations communautaires, des municipalités et des gouvernements.
- Son but est d'aider les propriétaires de terrains boisés privés et de lutter contre les coupes abusives. Il y a une nette perception dans l'opinion publique que le gouvernement du Nouveau-Brunswick « donne » la ressource aux transformateurs (Bureau vérificatrice générale du N.-B. 2015; Leclerc et al., 2015; )

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) : *défis et opportunités* – **concepts et méthodologie**

- La CoFNO s'inscrit dans le champ de *l'innovation sociale* telle qu'adoptée par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) qui définit ce concept comme : « **[U]ne intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.** » (Bouchard, 2011 : 7)
- Puisque la CoFNO a vu le jour dans les locaux de l'Université de Moncton (campus d'Edmundston) en 2010 avec l'accompagnement d'universitaires, *l'observation directe* a permis d'analyser de quelle manière les acteurs construisent « leur monde » (Martineau, 2016 : 312).



# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) : *défis et opportunités* – concepts et méthodologie

- la CoFNO s'inscrit dans une perspective de *développement territorial*. «le développement territorial reflète la capacité des acteurs à mettre en valeur les ressources locales, en exploitant leurs dimensions historiques, naturelles, économiques et sociales». Guillemot et al. (2008 : 522),
- Pour réussir leur stratégie de développement territorial, « les acteurs doivent s'organiser et se fédérer autour de projets communs, ce qui suppose que le milieu a la possibilité de gérer les conflits relatifs à l'usage des ressources » (idem).
- Compris ainsi le développement territorial est un *construit social*. L'outil de cueillette sera principalement d'ordre qualitatif et de statistiques descriptives.

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) : *défis et opportunités* – concepts et méthodologie

- Les entretiens semi-dirigés nous ont servi à travers le concept de représentation sociale à comprendre « le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité » (Savoie-Zjac, 2016) et aussi de voir comment les acteurs de la CoFNO se représentent leur territoire.
- Concept incontournable pour comprendre la position des acteurs sociaux ainsi que les dynamiques sociales de transformation (Gendron, 2006 : 156).
- Le focus group nous a permis d'avoir une compréhension plus «approfondie des réponses fournies» de vérifier s'ils «ont une compréhension commune de la question posée»(Geoffrion, 2016 : 402)

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) : *défis et opportunités* – résultats des 3 questions générales

## 1. L'apport au développement territorial – dimension organisationnelle

- Afin de « **promouvoir et faciliter la mise en valeur d'une agriculture et d'une forêt vivante, prospère et durable** » (CoFNO, 2016).
- Elle : i) offre du travail de qualité à ses membres travailleurs et autres employés en s'appuyant sur le concept de « living wage » ;
- ii) fournit à ses membres « différents services de formation leur permettant une exploitation optimale des secteurs agricoles et forestiers » en permettant donnant des formations de sylviculture et d'agriculture respectueuses de l'environnement;
- iii) cible la production, la transformation et la mise en marché des produits agroforestiers ». La transformation locale des produits des membres de la camerise et des produits de l'érable de haut de gamme est l'une des clés du discours des promoteurs de la CoFNO (Interviewé 1).

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) : *défis et opportunités*: résultats des 3 questions générales

## 2. La force de l'organisation – dimension organisationnelle

- Durant la phase de construction (Malo et al. 2012), il y a souvent confusion entre la structure de gouvernance et de gestion. Dans le cas de la CoFNO, cela représente une force pour l'organisation.
- **Les promoteurs du projet possèdent tous une longue expérience du monde des affaires ce qui crée une forte relation de confiance entre les membres du conseil d'administration et entre le conseil et les membres.**
- Le travail de gestion du projet est fait bénévolement (Interviewés n° 6 et 7).
- Le lien d'usage correspond au lien que les membres entretiennent avec leur coopérative (Leclerc et Doiron, 2012)

## La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) :

### *défis et opportunités* : résultats des 3 questions générales

- 3. Les contraintes de l'organisation – dimension organisationnelle
- Le peu d'espace laissé par les grands transformateurs forestiers dans l'utilisation de la matière ligneuse traditionnelle. Dans ce contexte, les promoteurs qui désirent pousser plus loin la création de valeur ajoutée à partir de l'exploitation des ressources forestières sont condamnés à innover.
- Cette contrainte peut devenir un facteur de réussite si on réussit à innover (Informateur n° 3)
- L'accès au capital de risque demeure une contrainte importante surtout dans le secteur coopératif. C'est cette réalité qui a conduit les promoteurs de la CoFNO à s'impliquer dans la mise sur pied d'une coopérative d'investissement en 2012.
- Le financement additionnel vient de l'investissement des membres, d'un prêt commercial obtenu du centre de financement aux entreprise d'UNI Coopération financière et de programmes d'appui à l'investissement des gouvernements (Interviewés n° 4 et 5).

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) :

## *défis et opportunités: résultats des 3 questions spécifiques*

### 1. Défis commerciaux et environnementaux – enjeu stratégique

- Le défi actuel de la coopérative se situe davantage du côté commercial, i.e. de la mise en marché de la production de produits haut de gamme.
- La sélection du sirop et du jus de camerise de première qualité. Ces produits de niche s'adressent à une clientèle aisée. La coopérative le reconnaît. Elle a choisi la marque de commerce ExlPure.
- La mise en marché se fait à l'aide d'une équipe de représentants connaissant bien les différentes niches visées.
- Cela nécessite des efforts et du temps ce qui crée de la pression sur l'équipe de direction qui doit rassurer les membres (Interviewés n° 4 et 5).

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) : *défis et opportunités* : résultats des 3 questions spécifiques

## 2. Tisser des partenariats : enjeu stratégique

- La coopérative à partenaires multiples (ou de solidarité) a modifié la nature du partenariat. Elle a permis l'ajout des travailleurs et des membres de soutien au sociétariat et à la structure de gouvernance.
- La CoFNO a ajouté au sociétariat **des membres privilégiés**. Les règlements administratifs de la coopérative définissent ce type de membres de la façon suivante : « Une personne morale ou une coopérative, qui font l'achat des parts sociales qui sont nécessaires pour la continuité des activités et les opérations de la Coopérative. Cette catégorie de membres peut acheter jusqu'à 10 000 parts sociales, à la discrétion du Conseil d'administration » (CoFNO, 2016)
- Étant toujours dans sa phase d'émergence, la coopérative a besoin d'avoir accès à du capital patient. Ce type de capital est peu présent au Nouveau-Brunswick

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) :

## *défis et opportunités* : résultats des 3 questions spécifiques

### 3. Retombées locales pour le territoire : enjeu stratégique

- Jusqu'à ce jour, les retombées locales des activités de la coopérative sont limitées.
- Depuis sa création, la CoFNO offre donc à ses membres des occasions d'écoulement de leur production ou de leur temps de travail.
- Dans le but de maintenir une relation d'usage la plus intense possible avec ses membres, la coopérative s'est jusqu'à maintenant exclusivement approvisionnée auprès de ses membres. En contrepartie, les membres ont accepté d'investir en capital social un pourcentage des revenus générés par leurs activités avec la coopérative
- Selon la majorité des interviewés, cette pratique a pour effet de développer un fort sentiment d'appartenance envers l'organisation.



# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (CoFNO) :

## *défis et opportunités* : conclusion

- En conclusion, des rencontres avec différents intervenants, dont un dirigeant fondateur de **Boisaco à Sacré-Cœur au Québec**, confirment le choix des dirigeants de CoFNO comme un modèle coopératif et orientent leur stratégie en l'occurrence :
- L'importance de la transformation locale des ressources naturelles, besoin de développer un outil de financement du capital de démarrage
- L'intégration des travailleurs dans la propriété et la gouvernance de la coopérative. La coopérative de solidarité est le modèle tout désigné.
- Enfin, l'accès à du capital patient est alors un élément crucial pour assurer la réussite de l'organisation. Heureusement, certains membres croient en la capacité de la coopérative à réussir son pari.
- **Cependant représente-elle un potentiel suffisamment fort et pourrait-elle inspirer d'autres coopératives à faire de même ?**







# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (COFNO) : *défis et opportunités*

## Références

- Beaudin, M., Chouinard, O., Guillemot, J., Leclerc, A., Simard, M. (2016). L'entrepreneuriat collectif et le développement des territoires : études de cas en Acadie du Nouveau-Brunswick. In Éric Glon et Bernard Pecqueur (dir.). *Au cœur des territoires créatifs ? Proximités et ressources territoriales, Partie 3 – Proximités, territoires, nouvelles formes d'organisation agricole, nouvelles ruralités*. Presses Universitaires de Rennes, chap. 12, pp. 173-183.
- Bouchard, M.J. (2011). Introduction, L'innovation sociale en économie sociale. In *L'économie sociale vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*. PUQ.
- Bureau du vérificateur-général du Nouveau-Brunswick, (2015). Fredericton, Canada
- Chouinard, O., Guillemot, J., Leclerc, A. avec la collaboration de Rabeniaina, T. (2016). Une coopérative pour agent de développement territorial : le cas de la coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque au Nouveau-Brunswick, chap. 9. Dans Marie-José Fortin, Yann Fournis, et François L'Italien, *La Transition énergétique en chantier : les configurations institutionnelles et territoriales de l'énergie*. Presses de l'Université Laval, pp. 165-187.
- Chouinard, O. et G. Martin. (2012). Mobilisation on Natural Resources : Community Management of Natural Resources. Chapter 4, *Atlantic Canada's Social Economy: Communities, Economies, and Solidarity*, Sonja Novkovic and Leslie Brown Eds. Cape Breton University Press. p. 84-97.

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (COFNO) : *défis et opportunités*

## Références (suite)

- Chouinard, O., Leclerc, A., Beaudin, M., Martin, G., et P. Dovonou-Vinagbé (2010). Contribution de la coopération, de l'économie sociale et des entreprises collectives dans le développement territorial des îles Lamèque et Miscou en Acadie du Nouveau-Brunswick. *Revue de l'Université de Moncton*, vol.41, no., 1, p. 49-82.
- Fillion, G. (2017). Oui, le bois d'œuvre fait partie de l'ALENA : 5 questions pour comprendre, *RDI Économie*, Radio-Canada, 7 février 2017.
- ENM, (2011). Statistique Canada, 2011
- GNB (2010), Gouvernement du Nouveau-Brunswick, Fredericton, Canada.
- Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis*. Presses de l'Université du Québec
- Guillemot, J., Chouinard. O., Leclerc, A., Beaudin, M., Simard, M. (2016). Ressources naturelles et entrepreneuriat collectif : études de cas en Acadie du Nouveau-Brunswick. In Marie-José Fortin, Guy Chiasson, Maude Flamand-Hubert, Yann Fournis et François L'Italien. Chap 9, Éditions du GRIDEQ : Tendances & débats en développement régional pp. 165-185.
- Guillemot, J., S. Plante et J. Boisjoly. (2008). Gouvernance et développement territorial en milieu insulaire : le cas de l'Isle-aux-Coudres (Québec-Canada). *Revue canadienne des sciences régionales*, 31, 521-538

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (COFNO) : *défis et opportunités*

## Références (suite)

- Leclerc, A., Chouinard, O. Simard, M., Simard, D., Brideau, M. (2013) Crise forestière et ancrage territorial : le cas de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick. In Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives, Faculté d'administration, Université de Moncton, Campus d'Edmundston. 59 p.
- Leclerc, A., Guillemot, J., Chouinard, O., Lessard-Couturier, Z. (2015). Prise en charge et mise en valeur des produits forestiers : le cas de la coopérative forestière du Nord-Ouest (COFNO). Colloque du Groupe de recherche interdisciplinaire de l'Est du Québec, (GRIDEQ), UQAR, 18/11/2015
- Leclerc, A., Chouinard, O. Simard, M., Simard, D., Brideau, M. (2014). La contribution du capital socio-territorial et de l'innovation sociale au développement local progressiste en milieu rural néo-brunswickois : le cas de la coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick, Nouveau-Brunswick, Canada, Revue Géographie, économie et société. Volume 16 N°3 - Juillet-Septembre 2014 p. 315-338
- Leclerc, A., Chouinard, O. Simard, M., Simard, D., Brideau, M. (2014). La contribution du capital socio-territorial et de l'innovation sociale au développement local progressiste en milieu rural néo-brunswickois : le cas de la coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick, Nouveau-Brunswick, Canada, Revue Géographie, économie et société. Volume 16 N°3 - Juillet-Septembre 2014 p. 315-338
- Leclerc A. et Doiron, M. (2012). Les facteurs de réussite en développement coopératif : analyse de la perception des leaders du mouvement coopératif acadien. Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives, Université de Moncton, Moncton, [http://www.umoncton.ca/umcm-ccpagc/files/umcmccpagc/wf/wf/pdf/facteurs\\_de\\_reussite\\_en\\_dev\\_coop\\_2012.pdf](http://www.umoncton.ca/umcm-ccpagc/files/umcmccpagc/wf/wf/pdf/facteurs_de_reussite_en_dev_coop_2012.pdf).
- Martin, G., Chouinard et D. Courchesne, (2008). Economie sociale et solidarité : la Cooperative la Récolte de chez-nous et la viabilité des petites fermes agricole du sud-est du NB. Actes de la 22e Conférence de l'Alliance Coopérative Internationale , Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA).

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (COFNO) : *défis et opportunités*

## Références (suite)

- Leclerc, A., Chouinard, O. Simard, M., Simard, D., Brideau, M. (2014). La contribution du capital socio-territorial et de l'innovation sociale au développement local progressiste en milieu rural néo-brunswickois : le cas de la coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick, Nouveau-Brunswick, Canada, *Revue Géographie, économie et société*. Volume 16 N°3 - Juillet-Septembre 2014 p. 315-338
- Malo, M.-C., Vézina, M. et Audebrand, L. (2012). Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives. In Brassard, M.-J. et Molina, E. (sous la direction). *L'étonnant pouvoir des coopératives : textes choisis de l'appel international de propositions*, <https://www.sommetinter.coop/fr/cdn/farfuture/P-coZS7wQLGnmqNHuR-le659RLM85yY87Pr1JRg0oqw/mtime%3A1435690379/sites/default/files/article-scientifique/files/36-malo.pdf>.
- Martin, G., Chouinard et D. Courchesne, (2008). Economie sociale et solidarité : la Cooperative la Récolte de chez-nous et la viabilité des petites fermes agricole du sud-est du NB. Actes de la 22e Conférence de l'Alliance Coopérative Internationale , *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*.
- Martineau, S. (2016). L'observation directe. In B. Gauthier et I. Bourgeois, *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données, 6<sup>e</sup> édition*, Québec : Presses de l'Université du Québec, chap. 12, pp. 315-334.
- Michaud, D. (2010). Rôle de la Récolte de Chez-Nous dans le renouvellement des pratiques agricoles. Thèse de Maîtrise en études de l'environnement, Faculté des études supérieures et de la recherche. Université de Moncton.
- Ouranos, (2015). Vers l'adaptation : synthèse des connaissances sur les changements climatiques au Québec. Partie 3 : vers la mise en oeuvre de l'adaptation. Montréal : Ouranos. 49 p.

# La coopérative forestière du Nord-Ouest du N.-B. (COFNO) : *défis et opportunités*

- RNCAN (2016). Ressources Naturelles Canada (2016). *L'État des forêts au Canada* <http://www.rncan.gc.ca/forets/rapport/18918>. Site visité le 3 février 2017.
- Roy, S.N. (2016). L'étude de cas. In B. Gauthier et I. Bourgeois, *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données, 6<sup>e</sup> édition*, Québec : Presses de l'Université du Québec, chap. 8, pp. 195-222
- Savoie-Zjac (2016). L'entrevue semi-dirigée. In B. Gauthier et I. Bourgeois, *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données, 6<sup>e</sup> édition*, chap. 13, pp. 337-362