Crise forestière et ancrage territorial : le cas de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick au Nouveau-Brunswick

André Leclerc^a, Omer Chouinard^b, Majella Simard^{c*},

Dominique Simard^d et Monique Brideau^e

^a Ph.D., Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives
Faculté d'administration, Université de Moncton (Campus d'Edmundston)
Edmundston (Nouveau-Brunswick) Canada E1A 3E9

^b Ph.D., Département de sociologie/Études de l'environnement, Université de Moncton
Moncton (Nouveau-Brunswick) Canada E1A 3E9

^c Ph.D., Département d'histoire et de géographie, Université de Moncton
Moncton (Nouveau-Brunswick) Canada E1A 3E9

^d Département de science économique, Université d'Ottawa
Ottawa (Ontario) Canada K1N 6N5

^e Département de sociologie, Université du Québec à Montréal
C.P. 8888 Succ. Centre-ville, Montréal (Québec) Canada H3C 3P8

Résumé

Le mouvement coopératif a exercé un rôle important dans le développement du nord du Nouveau-Brunswick. Cette région a été durement touchée par la crise forestière. Cet article souligne la contribution du capital socioterritorial et de l'innovation sociale au développement de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick (CTFM) dans un contexte de fragilité économique. Sur le plan théorique, cette contribution s'appuie sur le modèle de développement local progressiste en l'appliquant à une organisation coopérative. Une approche mixte de cueillette de l'information (quantitative et qualitative) est exploitée. La coopérative opère dans deux communautés dont la vie socio-économique est étroitement liée à la forêt. Cet ancrage territorial favorise l'émergence d'une

---

*Auteur correspondant : majella.simard@umoncton.ca

doi:10.3166/ges.16.315-338 © 2014 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

relation particulière à la nature qui intègre le travail, les loisirs et le tissage de liens sociaux. La crise forestière a contraint le gouvernement à réduire sa contribution financière en matière de travaux sylvicoles. C'est de cette façon que la coopérative a été affectée par cette crise dont les impacts se mesurent par la baisse progressive du trop-perçu. La CTFM propose une formule originale de financement du capital de risque pour les coopératives de travailleurs et une nouvelle approche dans la gestion des travaux sylvicoles au Nouveau-Brunswick.

Mots clés : capital socioterritorial, innovation sociale, développement local progressiste, coopérative de travailleurs.

© 2014 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

Summary

Forestry crisis and territorial roots: the case of the Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick in New-Brunswick. The co-operative movement played an important role in the development of northern New Brunswick. Recently, these regions were negatively impact by the forestry crisis. This case study underlines the contribution of socio-territorial capital and social innovation to the development of the Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick (CTFM) in this economic context. The theoretical perspective of this paper is the model of progressive local development that we apply to a co-operative organization. A mixed approach of data collection (quantitative and qualitative sources) is used in this case study. The co-operative operates in two communities the socioeconomic life of which is closely linked to the forest. This territorial anchoring favors the emergence of a particular relation to nature which integrates work, leisure activities and social networking. The forestry crisis forced the government to reduce its financial contribution regarding silviculture operations. This decision had a direct impact on the financial performance of the co-operative and a progressive reduction of its surplus has been observed. She proposes an original formula for financing venture capital in workers' cooperatives and a new approach in the management of silviculture operations in New Brunswick.

Keywords: socio-territorial capital, social innovation, progressive local development, workers co-operative.

© 2014 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

Introduction

Le nord du Nouveau-Brunswick, au Canada, est une région reconnue pour son esprit coopératif notamment dans le domaine forestier qui constitue l'une de ses principales assises économiques. La première vague de développement du secteur coopératif remonte aux années 1940 à 1960. À cette époque, le Mouvement d'Antigonish¹ a agi à titre de maître d'œuvre en privilégiant quatre secteurs : les services financiers, la consommation,

¹ Pour comprendre le contexte dans lequel est né ce mouvement, il faut remonter à la fin des années 1920. Le gouvernement fédéral avait institué une Commission royale d'enquête sur les pêcheries des provinces maritimes et des Îles-de-la-Madeleine. Coady, de l'Université Saint-François-Xavier d'Antigonish en Nouvelle-Écosse, présenta un mémoire dans le cadre de cette Commission. L'auteur y exposait la possibilité de mettre sur pied un programme d'organisation et d'éducation pour les pêcheurs. Une analyse détaillée de l'implantation du Mouvement d'Antigonish en Acadie du Nouveau-Brunswick est présentée dans Daigle (1990). Pour leur part, Dodaro et Pluta (2012) proposent une évaluation de l'impact de ce mouvement en Nouvelle-Écosse.

l'agriculture et la pêche (Leclerc, 1982). Bien que la forêt ne figurait pas au cœur de cette stratégie,² force est de reconnaître que les petits entrepreneurs acadiens étaient déjà actifs dans les travaux d'exploitation de la matière ligneuse. Le régime utilisé sur les terres de la Couronne³ leur laissait effectivement peu de place dans un système de tenure où la gestion de la forêt était accordée aux détenteurs de permis, c'est-à-dire aux grands transformateurs de la ressource opérant les scieries et les papetières (Leclerc et Doiron, 2012). Dès lors, ce contexte était peu favorable à la naissance de coopératives forestières. Ce n'est qu'à partir des années 1970 que ces dernières se développent graduellement au travers des nombreux efforts consentis en matière d'animation sociale (Daigle, 1990). En dépit des nombreuses difficultés auxquelles elles ont été assujetties suite à la crise forestière, on en dénombre actuellement cinq au nord du Nouveau-Brunswick. Trois opèrent dans la mise en marché des arbres de Noël, une dans l'aménagement des lots boisés privés et une autre dans la réalisation de travaux sylvicoles. Précisons qu'elles ont été créées par des propriétaires de lots boisés et des travailleurs forestiers dans le but de revitaliser leur milieu respectif. Dans cette perspective, elles s'inscrivent dans le cadre d'une démarche qui promeut un développement local de type progressiste prenant assise sur un capital socioterritorial fort (Fontan *et al.*, 2003). Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons plus particulièrement au cas de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick (CTFM). Fondée en 1991, cette dernière, sise au nord du Nouveau-Brunswick, se spécialise dans les travaux d'aménagement forestier. En 2012, elle fournissait du travail à près de 70 personnes. Parce qu'elle constitue une véritable innovation sociale au sens où l'entendent Lévesque *et al.* (2014), qu'elle a résisté aux effets de la crise forestière, qu'elle inscrit ses actions dans un cadre territorial et qu'elle poursuit des valeurs tournées vers l'équité, l'égalité et la justice sociale, la CTFM a, de toute évidence, valeur d'exemplarité en termes de développement local.

De manière plus spécifique, cet article a pour objectif de cerner la contribution du capital socioterritorial au développement de la CTFM dans un contexte de ralentissement de l'activité forestière. Il s'articule en quatre parties. La première retrace les grandes lignes de la crise forestière. Nous nous attardons à ses causes, à ses impacts ainsi qu'aux solutions avancées par différents auteurs pour en atténuer les effets sur le tissu socio-économique néo-brunswickois. Dans la deuxième partie, nous exposons notre cadre théorique et méthodologique. La troisième partie est consacrée à l'analyse de nos résultats. Après avoir décrit le contexte sociohistorique et la trajectoire évolutive de la CTFM, nous identifions ses conditions d'émergence ainsi que ses principales activités. Par la suite, nous tournons notre regard sur les conditions de travail de ses employés. L'évaluation de la formule coopérative telle que perçue par les personnes que nous avons rencontrées, l'adaptation aux changements, les expériences de diversification ainsi que les perspectives d'avenir et de développement font également partie de nos principaux paramètres analytiques.

² Au Québec, la promotion de l'exploitation forestière comme source de revenus complémentaires pour les agriculteurs et les pêcheurs a donné naissance aux premières expériences coopératives dès les années 1930. En 1946, on comptait déjà 46 coopératives forestières dans cette province (Ryan, 2011: 5-6).

³ Les terres de la Couronne correspondent à celles possédées par la province du Nouveau-Brunswick. Elles comptent pour 3,3 millions d'hectares, ce qui représente 46,5 % de la superficie forestière de la province. Ce territoire public est administré et contrôlé par le ministre des Ressources naturelles (Nouveau-Brunswick, 2008).

1. La problématique de la crise forestière au Nouveau-Brunswick

L'industrie forestière du Nouveau-Brunswick vivait, jusqu'en 2004, une période faste, son taux de croissance étant, depuis le début des années 1990, deux fois supérieur à celui du reste de l'économie. Un revirement majeur s'opère à partir de 2004. Comme nous pouvons le constater au tableau 1, alors que la forêt contribuait directement à plus de 19 400 emplois en 2004, ce nombre n'était plus que de 11 900 en 2012, soit une perte nette de 7 500 emplois (38,7 %). Les exportations totales des produits de l'industrie forestière, qui se chiffraient à 2,5 milliards de dollars en 2004, n'étaient plus que de 1,4 milliard en 2012, une diminution de plus de 40 %.

Tableau 1 : les impacts de la crise forestière au Nouveau-Brunswick

Année	Emplois directs	Exportations
2004	19 400	2 468 682 000 \$
2012	11 900	1 418 374 000 \$
Variation (%)	-38,7 %	-42,5 %

Source : Ressources naturelles Canada, [http : //scf.rncan.gc.ca/profilstats](http://scf.rncan.gc.ca/profilstats).

Cette crise a eu un impact sur les revenus et les dépenses en aménagement forestier des différents paliers gouvernementaux. Les redevances sur l'exploitation des terres de la Couronne sont passées de 59,4 millions de dollars en 2003-2004 à 43 millions en 2006-2007 (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2008). Cette diminution s'est répercutée sur les dépenses du gouvernement dans le secteur forestier. Comme le montre le *Rapport annuel 2008-2009* de la Commission des produits forestiers (CPFNB), entre 2008 et 2009, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a réduit de deux millions le financement disponible dans le cadre du programme de sylviculture des boisés privés. Ce sont 4 118 hectares de terres boisées privées en moins qui ont bénéficié du programme provincial de sylviculture (CPFNB, 2009). Selon le Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts (CSPAF, 2011), les causes de la crise forestière sont de trois ordres : la diminution de la demande pour les produits de l'industrie forestière canadienne, la structure même de l'industrie et les facteurs aggravants.

La diminution de la demande pour les produits de l'industrie forestière a été observée dans plusieurs secteurs suite à la crise immobilière aux États-Unis. Elle est aussi due à la concurrence féroce des économies émergentes depuis le début du siècle (CSPAF, 2011 : 14). Cette concurrence a aussi touché l'industrie de la deuxième transformation. Enfin, comme le soulignent Laberge et Monahan (2009), les effets du contentieux sur le bois d'œuvre avec les États-Unis ont eu pour conséquence de diminuer la demande, ce qui s'est répercuté négativement sur les exportateurs canadiens.

Pour bien saisir l'impact de la baisse de la demande, nous pouvons vérifier l'évolution de certains indices de prix des produits forestiers. La figure 1 illustre la tendance pour trois indices de prix du secteur forestier : la fibre de bois (bois), les produits de l'industrie du sciage (bois d'œuvre) et les produits de l'industrie de la pâte et du papier. Elle est comparée à l'évolution de l'indice des prix à la consommation (IPC). Ces indices sont construits sur une base 100 en utilisant 2002 comme année de référence. À la lecture de ce graphique, nous constatons que le prix des produits forestiers a augmenté rapidement

jusqu'en 1995. Une première vague de décroissance dure jusqu'en 1999. En 2000, on observe une hausse des prix. Depuis, la tendance est à la baisse. Notons que depuis 2005, les trois indices du secteur forestier sont inférieurs à l'IPC. La situation est plus problématique en ce qui concerne la matière ligneuse.

Figure 1 : évolution des indices de prix de produits forestiers et de l'indice des prix à la consommation, Canada, 1991-2012

Source : Statistique Canada, Cansim, matrices 326-0021, 330-0007 et 329-0056.

Le rapport sénatorial identifie aussi la structure de l'industrie comme une cause de la crise forestière. On souligne notamment sa trop forte dépendance à l'égard du marché américain, une organisation industrielle trop concentrée et intégrée, la faible diversification de la transformation de la matière ligneuse ainsi que des carences en termes de réinvestissement (CSPAF, 2011).

Des facteurs exogènes sont aussi mis en cause. L'augmentation de la valeur de la devise canadienne conjuguée à une hausse des coûts en énergie a entraîné une réduction de la marge bénéficiaire de plusieurs entreprises. La crise financière mondiale a aussi limité l'accès au crédit pour de nombreuses entreprises, déjà identifiées comme à risque. La subvention relative à la *black liquor*⁴ aux États-Unis a nui à la compétitivité des usines de pâtes. Ces subventions n'avaient pas, au moment de leur instauration, d'analogue du côté canadien conférant de ce fait un avantage concurrentiel pour les producteurs de pâtes américains. Par ailleurs, l'industrie forestière est confrontée à un problème grandissant d'approvisionnement de la matière première. Les arbres matures sont de plus en plus éloignés des centres de transformation, ce qui augmente les coûts relatifs à la récolte.

⁴ La *black liquor* est un produit dérivé du procédé de fabrication « kraft » utilisé pour la production de la pâte et identifié comme un biocarburant aux États-Unis. Pour cette raison, elle profite de généreux subsides gouvernementaux, ceux-ci pouvant atteindre jusqu'à 50 % des coûts de production de la pâte. Le potentiel commercial de ce produit pour l'industrie canadienne des pâtes et papiers a été souligné par Towers *et al.* (2007).

Finalement, certaines épidémies d'insectes constituent une menace dans certaines régions pour l'approvisionnement à court et à long terme (Laberge et Monahan, 2009). Tous ces problèmes n'ont pas contribué à freiner le dynamisme local que l'on observe dans certains milieux. En fait, la crise forestière a été l'occasion de favoriser l'émergence d'initiatives tournées vers l'économie sociale telle que la CTFM, objet de notre propos.

2. Cadrage théorique et méthodologique

Notre cadrage théorique s'appuie essentiellement sur le modèle de développement local progressiste et de son apport dans le domaine de la coopération (Tremblay *et al.*, 2009; Fontan *et al.*, 2003; Vachon et Coallier, 1993). Contrairement au développement local libéral qui vise à construire un tissu économique tourné vers l'élaboration de projets aux fins de créations d'emplois et d'accroissement du niveau de revenu, celui de type progressiste établit le lien entre les critères de succès d'une entreprise et le contexte territorial dans lequel elle s'insère (Leclerc et Doiron, 2012). Ce modèle repose sur l'implication d'individus qui, à l'échelon local, mettent en place des actions en vue d'améliorer les conditions de vie de leur communauté. Ces actions se matérialisent par l'émergence de projets qui se répercuteront de façon positive sur la dynamique de développement local s'ils répondent, selon Vachon et Coallier (1993), à cinq conditions :

- une prise de conscience très forte des élus locaux, de la population en général et de ses leaders des défis à relever;
- une volonté commune d'intervenir exprimée par des partenaires nombreux et diversifiés;
- une capacité collective à amorcer et à soutenir un processus et des projets de développement;
- une reconnaissance des ressources humaines et matérielles;
- et un appui aux initiatives locales de développement par les paliers local, régional et national.

Suivant ces différents éléments de caractérisation, on comprendra que le mouvement coopératif est porteur d'un tel développement. Selon le paradigme porté par les courants théoriques de l'économie sociale, l'activité économique représente un moyen permettant de réaliser un projet sociétal et non une fin qui générerait la croissance de la richesse (Ndiaye, 2010). Or, ces activités sont situées dans l'espace. Elles ont comme cadre de référence le territoire. À ce titre, Alcoléa (1999) définit même l'économie sociale comme « un mode de gestion d'un territoire lié à une politique de développement local » (citée par Dacheux et Goujon, 2002 : 61). Bien qu'il y ait actuellement débat au sujet du couple « économie sociale » et « territoire » (Pecqueur et Itçaina, 2012), la contribution des entreprises d'économie sociale, et en particulier des coopératives, au développement territorial semble faire l'unanimité chez les spécialistes des sciences régionales. Les observations de Draperi *et al.*, (2006) vont dans le même sens que les nôtres. De fait, selon ce dernier, le mouvement coopératif constitue l'un des principaux outils pour justifier le rattachement de l'économie au territoire et ce, pour plusieurs raisons :

- Les coopératives sont initiées par des acteurs locaux.
- Elles dépendent de leur engagement volontaire et solidaire. Leur capital, indivisible et inaliénable, n'est pas délocalisable.
- Leur taille, à la mesure des forces de leurs membres, est dans la majorité des cas à l'échelle du territoire.

- Leur développement est entre les mains de leurs adhérents selon le principe démocratique une personne une voix.

Afin d'évaluer la contribution de l'ancrage territorial, c'est-à-dire le lien entre entreprise et territoire d'une part (Tremblay, 2010), et la capacité de résilience au développement de la CTFM de l'autre, nous avons eu recours à deux composantes inhérentes au développement local progressiste à savoir : l'innovation sociale et le capital socioterritorial. Pour Lévesque *et al.* (2014), cofondateur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), l'innovation sociale désigne « une 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 » (citée par Bouchard, 2011 : 6). Quant au capital socioterritorial, il réfère

« au cadre social dans lequel la mobilisation des ressources est opérée par des acteurs. Ce cadre est celui des relations humaines, plus précisément des rapports sociaux, donc des liens horizontaux et verticaux qui s'actualisent au quotidien entre des acteurs. Des liens à partir desquels s'opère une densification ou une dilution des relations sociales. Cette densification est porteuse de cohésion (intégration-insertion). »
(Fontan et Klein, 2004 : 140).

L'idée sous-tend l'existence d'un ensemble de ressources pouvant être mobilisées et mises en valeur par des acteurs individuels et collectifs, ces acteurs portant des visions à la fois convergentes et divergentes du développement. Ce processus de développement local ancré dans un territoire spécifique nous servira de filigrane dans le cadre de cet article. En effet, comme le soulignent 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 ». Bref, la formule coopérative fait preuve d'une grande souplesse lorsque vient le temps d'imaginer la présence d'entreprises démocratiques dans l'organisation de l'activité économique. Pour cette raison, elle est susceptible de jouer un rôle accru en matière de développement local si elle réussit à déployer ses efforts de diversification dans de nombreux domaines.

Sur le plan méthodologique, notre contribution, qui prend la forme d'une étude de cas, s'appuie sur une approche mixte : une analyse de contenu portant sur les répercussions des principales tendances de l'industrie forestière eu égard à la performance récente de la CTFM et une analyse qualitative concernant l'évaluation des décisions prises par les membres et les gestionnaires de la coopérative à partir de leurs représentations sociales (Yin, 2003; Roy, 2009; Jodelet, 1994). Les données de Statistique Canada, les rapports de ministères gouvernementaux, les travaux scientifiques portant sur la problématique de l'industrie forestière ainsi que les bilans financiers annuels de la CTFM constitueront les principales sources dans le cadre de notre analyse de contenu. Cette dernière sera mise en exergue avec les tendances de l'industrie forestière dans le but de déceler leurs impacts sur les activités de la coopérative.

L'analyse qualitative constitue la deuxième approche préconisée. Celle-ci repose sur la réalisation de sept entrevues individuelles semi-dirigées (tableau 2), soit quatre avec les techniciens forestiers, une avec le directeur général de la coopérative, une avec un contre-maître et une autre avec un administrateur (Savoie-Zajc, 2009). Effectuées en face à face,

ces entrevues sont déroulées entre novembre 2011 et décembre 2012. Elles n'ont pas été enregistrées et ce, dans le souci de rendre les participants plus à l'aise. Nous avons retranscrit intégralement leurs réponses après les entrevues. Ces dernières ont pris fin lorsque les répondants ne nous apprenaient plus de nouvelles informations. Dès lors, la saturation des données a été atteinte. En outre, un questionnaire a été acheminé par la poste à 24 planteuses d'arbres en raison des difficultés que nous avons éprouvées à les rencontrer⁵. Cinq copies nous ont été retournées (tableau 3). Les relations entre les différents partenaires, la rentabilité sociale et économique, les conditions de travail des employés, la capacité de résilience à l'égard de la crise forestière ainsi que les enjeux et les défis en termes de développement constituaient les principaux paramètres de notre grille d'analyse.

Tableau 2 : dirigeants et membres de la CTFM interviewés de novembre 2011 à décembre 2012

Participant	Lieu de résidence	Affiliation au sein de la CTFM	Nombre d'années à l'emploi de la CTFM	Groupe d'âge
6	McKendrick	Directeur général	21	60-64
7	McKendrick	Administrateur	6	55-59
8	McKendrick	Contremaître	21	55-59
9	Val D'Amours	Technicien forestier	8	30-34
10	Val D'Amours	Technicien forestier	9	30-34
11	Val D'Amours	Technicien forestier	7	25-29
12	Val D'Amours	Technicien forestier	6	25-29

Tableau 3 : caractéristiques des travailleuses de la CTFM ayant répondu au questionnaire en 2012

Participant	Lieu de naissance	Nombre d'années à l'emploi de la coopérative	Nombre d'années de plantation	Groupe d'âge
1	Kedgwick	3	3	20-24
2	Kedgwick	3	5	25-29
3	Kedgwick	5	16	30-34
4	Saint-Jean-Baptiste	-	9	40-44
5	Saint-Quentin	6	33	45-49

Les données ont été analysées sous l'angle des représentations sociales. Nous retiendrons aux fins de cet article la définition de Jodelet. Selon cette dernière, les représentations sociales désignent une « forme de reconnaissances, socialement élaborée et par-

⁵ Selon Blais et Durand (2009), les questionnaires auto-administrés ont en quelque sorte un avantage du fait que les participants peuvent y répondre au moment opportun.

tagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1994 : 36). Elles sont étroitement liées aux identités (sociales et professionnelles) des acteurs au sein d'un territoire donné (Frayssé, 2000). Subjectivement vécues et perçues par les membres d'une communauté, ces identités résultent de la conscience vis-à-vis l'appartenance à cette communauté. Elles s'inscrivent dans le cadre d'un processus perceptuel où les membres ne s'identifient pas à cette communauté en tant que telle, mais à ce qu'elle signifie pour ceux qui s'y reconnaissent (Frayssé, 2000). Dès lors, ces acteurs n'agissent pas nécessairement en fonction de la connaissance objective qu'ils ont d'une situation, mais plutôt des représentations qu'ils s'en font. Enfin, le traitement des données s'est effectué systématiquement (analyse verticale) à travers le filtre des questions de base constitutives de l'analyse de contenu. Il s'en est suivi une analyse thématique transversale permettant de découper les informations colligées en fonctions des principaux thèmes identifiés dans notre grille (Albarelo, 2003; Bardin, 1998). Les résultats de notre analyse sont mis en relief avec la littérature existante sur le sujet et, plus spécifiquement, sur le couple « territoire » et « économie sociale » dans la perspective d'un développement local progressiste.

3. Analyse des résultats

L'analyse des résultats s'effectuera en cinq étapes. En premier lieu, nous dressons un bref portrait de la communauté locale de McKendrick. Par la suite, nous identifions les conditions d'émergence et la structure organisationnelle de la coopérative. Une troisième section est consacrée aux conditions de travail et à l'implication des employés au sein de l'entreprise. Dans un quatrième temps, nous situons la coopérative dans un contexte de développement local progressiste eu égard aux concepts d'innovation sociale et de capital socioterritorial. Enfin, les enjeux et les défis quant à l'avenir de la coopérative font l'objet d'une dernière section.

3.1. La communauté de McKendrick

Au Nouveau-Brunswick, près de 30 % de la population habite dans des communautés non constituées en municipalité. Il s'agit des districts de services locaux (DSL). La localisation de la population à l'extérieur des municipalités n'est pas rare dans les régions rurales de cette province. Les citoyens s'établissent dans les DSL pour tirer avantage de taxes foncières moins élevées. Il s'ensuit un étalement de la population autour des petites villes. McKendrick fait partie du DSL de Val D'amours établi en 1979. Celui-ci regroupe aussi les communautés de Maltais, de Lac des Lys et de Malauze. Un comité consultatif de citoyens est mis en place dès la création du DSL du Val d'Amours⁶ (figure 2 page suivante). En 2011, le DSL de Val D'Amours comptait 1 858 résidents. Il s'agit d'une diminution de 2,5 % par rapport à 2006. Cette baisse est toutefois inférieure à celle observée pour l'ensemble du comté (-3,7 %).

⁶ Ce comité de citoyens ne possède aucun pouvoir. Sa fonction consiste à conseiller le ministre des gouvernements locaux.

Figure 2 : localisation de la communauté de McKendrick

Cartographie : Majella Simard, Laboratoire de géographie, Université de Moncton, 2013.

En 1999, un comité de travail a étudié la possibilité d'adopter une structure municipale. Un vote favorable a été obtenu à cet effet lors d'une réunion publique. Un changement de gouvernement à l'échelon provincial a toutefois stoppé le processus. En 2009, un comité d'étude a été mis en place suite au dépôt du rapport du commissaire Finn sur l'avenir de la gouvernance locale. Ce rapport recommandait notamment le regroupement du DSL de Val D'Amours avec la ville de Campbellton. Pour des raisons linguistiques, la communauté de Val D'Amours possède plus d'affinités avec les municipalités de Balmoral, d'Atholville et de Saint-Arthur comparativement à celle de Campbellton. Dès lors, le travail de ce comité n'a pas porté fruit. Rappelons que les recommandations du rapport Finn ont été écartées par le gouvernement provincial. Par conséquent, la communauté rurale de McKendrick n'a pas changé de statut.

3.2. Conditions d'émergence, structure organisationnelle et réseautage

Comme plusieurs petites communautés acadiennes, la création de la caisse populaire représente la première expérience coopérative réussie. Val D'Amours est une communauté fière et vivante dont le capital socioterritorial se traduit par un dynamisme local fort

qui se matérialise notamment par la présence de plusieurs organismes : club de l'âge d'or, Chevaliers de Colomb, Filles d'Isabelle et un centre communautaire. Ces organismes animent la vie communautaire et offrent aux résidents l'occasion de s'impliquer sur une base bénévole dans plusieurs dossiers. Comme la création d'emplois demeure un défi de tous les jours, certains leaders, regroupés autour d'Omer Lévesque, ont créé en 1986 une coopérative de services autour de laquelle gravitent près de 300 membres. Monsieur Lévesque en devient le premier directeur général. Ses instigateurs lancent une réflexion collective sur le développement local. Plusieurs projets sont étudiés dont la construction d'une tour d'observation pour les touristes, une boutique d'artisanat (qui adopte la formule coopérative), un festival d'été et un commerce de vente de crème glacée molle. Dans le but de soutenir financièrement la coopérative, les membres organisent de nombreuses activités.

Cette coopérative exerce un rôle d'avant-plan en termes d'animation communautaire. Cependant, les différents projets tardent à démarrer et ont peu d'impact sur la création d'emplois. Par conséquent, cette coopérative, du moins à ses débuts, a davantage contribué au renforcement du tissu sociocommunautaire qu'au développement économique local. À la fin des années 1980, la NBIP, une papetière opérant à Dalhousie⁷, est à la recherche d'une entreprise œuvrant dans la réalisation de travaux sylvicoles sur les terres de la Couronne. Les activités de réseautage du directeur général permettent à la coopérative de décrocher différents contrats. En 1988, elle embauche cinq travailleurs. Suite à cette première expérience, la NBIP, satisfaite de sa relation d'affaires avec l'entreprise, lui accorde un premier contrat important en 1989. Environ 30 employés, membres de la coopérative, effectuent les travaux sylvicoles sur un bloc de 300 hectares. À la suite du décès d'Omer Lévesque en janvier 1989, Donald LeBlanc accepte la direction générale de la coopérative. Mais le défi est de taille. La NBIP avait développé une relation de confiance avec le précédent directeur général. Il fallait en quelque sorte recommencer à zéro. Un premier choc s'abat sur la nouvelle direction. La NBIP coupe le contrat d'aménagement de moitié. Les dirigeants de la coopérative cherchent alors des alternatives pour ne pas licencier leurs travailleurs. Elle négocie avec la compagnie Fraser. Elle réussit ainsi à récupérer un bloc de 150 hectares, ce qui assure le même niveau d'activités en forêt qu'à l'été 1990.

Comme le directeur général devait s'occuper des deux coopératives, des problèmes de gestion surgissent. De fait, il n'est pas évident de gérer efficacement le travail en forêt dans une entreprise à vocation multiple comme la Coopérative populaire dont les membres possèdent peu de connaissances dans le domaine de la sylviculture. Pour cette raison, les membres créent une coopérative spécialisée dans ce type de travaux. De son côté, la Coopérative populaire est dissoute en 1997. De 1990 jusqu'à sa dissolution, elle n'embauche que son propre directeur.

On assiste, en 1991, à la création de la CTFM. Plusieurs personnes impliquées dès le départ dans les activités sylvicoles de la Coopérative populaire deviennent membres de ce nouvel organisme. Comme le prévoit la loi provinciale sur les associations coopératives, l'adhésion des travailleurs est volontaire. Après un an de travail au sein de l'organisation, le travailleur

---

⁷ Cette papetière est l'une des premières victimes de la crise forestière. Suite à son achat par Bowater, elle a fermé ses portes en 2008.

peut devenir membre auxiliaire. Ainsi, la coopérative peut embaucher des employés qui ne sont pas membres. Afin de libérer les membres de toute contrainte financière au moment de l'adhésion, le capital social est fixé à cinq dollars. Cependant, pour donner à la coopérative une capacité d'emprunt, chaque membre doit négocier, avec une institution financière, une marge de crédit de 4 200 \$. En cas de dissolution, les créanciers peuvent récupérer ces fonds. Depuis 2008, chaque membre détient un capital social de 100 \$. L'entente au sujet des marges de crédit personnelles a été négociée avec la Caisse populaire de Val D'Amours. Selon plusieurs intervenants, il n'aurait pas été possible de lancer la coopérative sans l'appui de la caisse locale. La figure 3 présente l'organigramme de l'entreprise.

Figure 3 : organigramme de la CTFM

Pour assurer une certaine stabilité dans les décisions prises lors de l'assemblée générale annuelle, les membres sont divisés en deux catégories. Une première se compose des membres réguliers. Pour adhérer à ce titre, le travailleur doit avoir œuvré deux années à la coopérative et avoir déposé une demande à cet effet au conseil d'administration (CA). Les membres auxiliaires forment la deuxième catégorie. Il s'agit en quelque sorte de membres en probation. Leur droit de vote est limité à l'élection des membres du CA. Ils ont cependant droit à la ristourne.

Comme l'indique le tableau 4, entre 2007 et 2012, le nombre de membres réguliers de la coopérative a fortement varié. Il est passé de 44 à 21 de 2007 à 2009 pour ensuite augmenter à 37 en 2012. De son côté, le nombre de membres auxiliaires est demeuré relativement stable de 2007 à 2010. Il a chuté à 4 en 2012 suite à l'intégration d'un certain nombre de membres auxiliaires parmi les membres réguliers. Quant au nombre d'employés, il est passé de 70 à 60 entre 2007 et 2008, pour ensuite revenir à 69 en 2011.

Tableau 4 : évolution du nombre de membres et d'employés, 2007-2012

Année	Nombre de membres réguliers	Nombre de membres auxiliaires	Nombre d'employés
2007	44	10	70
2008	21	12	60
2009	21	12	62
2010	25	10	68
2011	34	5	69
2012	37	4	69

Source : Rapports annuels de la coopérative.

La participation des membres à l'assemblée générale est toujours excellente. Le fait que cette assemblée se tient en avril, mois où les activités forestières sont au ralenti, contribue à maximiser la présence des membres. Les règlements administratifs adoptés prévoient un CA de sept personnes. Celui-ci est composé du président, du vice-président, du secrétaire et de quatre conseillers. Aucun siège du CA n'est réservé pour un groupe particulier de membres. Les intervenants que nous avons rencontrés affirment que la démocratie joue bien son rôle dans le choix de bons candidats pour la formation du CA.

Les réunions du conseil ont lieu durant la période inactive, c'est-à-dire du mois d'octobre à avril. Le CA se réunit sept à huit fois par année. Il planifie la saison de travail, fixe les salaires et détermine les autres conditions de travail. Le directeur général a une grande influence en ce qui concerne la gouvernance de la coopérative et, plus spécifiquement, sur la gestion régulière des activités. À titre d'exemple, il prépare les réunions du CA avec le président, présente la documentation et participe au débat. Bien qu'il ait le pouvoir d'orienter la direction de l'entreprise, il en revient au CA de prendre les décisions à cet effet. Quant à la période d'activités, elle varie selon le type de travaux sylvicoles. Pour la plantation, l'équipe travaille de la fin mai à la mi-septembre afin d'éviter les périodes de gel. Du côté du travail d'éclaircies, les équipes sont à l'œuvre de la fin mai jusqu'en octobre. Les techniciens travaillent du mois d'avril au mois de novembre.

La coopérative se spécialise dans la réalisation de contrats d'aménagement forestier dans les domaines de la plantation et des éclaircies. La négociation de ses contrats se fait sur une base annuelle avec le gestionnaire de la licence. Depuis 2008, année de la fermeture de l'usine Bowater à Dalhousie, la licence est gérée par AVCell, une entreprise qui possède l'usine de pâte d'Atholville. Ce transfert illustre l'effet de la crise forestière sur la situation de la coopérative. Dès la fermeture de l'usine Bowater, la coopérative a dû établir des relations avec un nouvel intervenant, AVCell. Selon nos informateurs, il serait plus facile de travailler avec cette dernière qu'avec les gestionnaires anglophones de la Bowater, la question linguistique étant source de tensions.

Une autre source d'incertitude concerne le financement gouvernemental. Le contrat annuel est conditionnel au budget de la province en aménagement forestier. Si la crise forestière réduit les revenus du gouvernement, il est possible que ce dernier réduise ses dépenses en aménagement forestier. Le contrat est habituellement signé durant le mois de mars ou d'avril. Il comporte l'étendue des travaux sylvicoles à effectuer et les sites à exploiter. Par

exemple en 2011, la coopérative a signé un contrat avec AVCell prévoyant des travaux d'éclaircies sur 1 200 hectares et de plantation sur 1 500. Durant les années 1995-2000, la coopérative a atteint son plus haut niveau d'activité. Au nombre de 100, dont la moitié sont membres, les employés ont effectué du travail d'éclaircies sur 3 200 hectares. En outre, au cours de cette même période, le gouvernement provincial avait augmenté ses investissements en sylviculture pour rattraper le travail négligé durant plusieurs années.

Quant aux prix chargés pour les travaux, ils sont fixés par le gouvernement. Le licencié AVCell s'attribue un certain montant pour couvrir les frais de gestion. Le reste revient à la coopérative. Les taux sont révisés annuellement. Dans le cas des travaux d'éclaircies, les partenaires (ministère, licencié et coopérative) font un inventaire sur les blocs à travailler. On estime alors le nombre moyen de tiges par hectares sur environ 20 % des blocs. On utilise une moyenne mobile sur trois ans. Celle-ci détermine le montant alloué par hectare pour les éclaircies. Le montant n'est pas nécessairement ajusté chaque année. Pour les travaux de plantation, le taux actuel entraîne un revenu hebdomadaire inférieur à celui payé aux travailleurs en éclaircie. Puisque le travail de plantation est principalement effectué par des femmes, il existe donc une iniquité dans le modèle de fixation des tarifs. La coopérative appuie les demandes d'AVCell en faveur d'une augmentation des taux dans le secteur de la plantation. Ces pressions n'ont cependant pas amené le gouvernement provincial à revoir les prix à la hausse. Du côté des travaux d'inventaires et de rubanage, les tarifs sont négociés avec AVCell pour l'octroi des différents contrats. La division la plus rentable est la plantation. Les travaux d'aménagement sont approuvés et vérifiés par le ministère des Ressources naturelles.

Les horaires de travail s'échelonnent sur cinq jours. Les travailleurs forestiers sont payés en fonction de leur production. Quant aux techniciens, ils sont rémunérés sur une base hebdomadaire. La formation, tant pour les travaux d'éclaircies que de plantation, est assurée par les travailleurs expérimentés. La coopérative n'intervient pas sur les lots boisés privés. Elle ne veut pas concurrencer les petits entrepreneurs locaux offrant ces services. Le directeur admet que la coopérative pourrait assez facilement aller chercher ces contrats. Cependant, cette pratique est un élément important de la paix sociale dans la communauté puisqu'elle évite la concurrence entre la coopérative et les petits entrepreneurs.

Le tableau 5 présente les données financières de la coopérative pour la période 2007-2012. Son actif a augmenté durant ces 4 années passant de 312 904 \$ en 2007 à 423 960 \$ en 2010 (+ 35 %). En 2011, l'actif a diminué en raison de la vente d'un édifice. De 2007 à 2010, la croissance a été beaucoup plus prononcée du côté de l'avoir des membres (186 %). Après avoir fléchi de 2007 à 2008, la recette totale s'est par la suite accrue de 2008 à 2012. Quant au trop-perçu avant impôt et ristourne, il a constamment régressé de 2007 à 2011 en raison de la crise forestière. Cette performance a tout de même permis à la coopérative de retourner à sa pratique de ristourne aux membres depuis 2008. De fait, de 2008 à 2012, la coopérative a distribué 249 000 \$ en ristournes.

La coopérative est membre de trois organismes : Entreprise Restigouche, l'agence de développement économique communautaire de Restigouche⁸, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et la Coopérative de développement régional Acadie (CDR-Acadie).

⁸ À l'hiver 2013, les agences de développement économique ont été abolies par le gouvernement provincial suite à un désengagement financier du gouvernement fédéral.

Tableau 5 : données financières de la CTFM, 2007-2012

Type de données/ Années	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Actif	312 904 \$	356 164 \$	383 960 \$	423 960 \$	368 413 \$	397 217 \$
Avoir des membres	131 009 \$	250 268 \$	342 031 \$	375 604 \$	307 697 \$	315 129 \$
Recette totale	1 443 767 \$	1 143 223 \$	142 497 \$	1 543 395 \$	1 579 510 \$	1 588 290 \$
Trop-perçu avant impôt et ristourne (\$)	172 950 \$	142 067 \$	134 692 \$	121 206 \$	2 382 \$	88 989 \$
Ristourne aux membres	0 \$	25 000 \$	80 000 \$	72 000 \$	72 000 \$ ⁹	53 000 \$

Source : Rapports annuels de la coopérative.

3.3. Conditions de travail et implication des employés au sein de l'entreprise

Le sociétariat de la coopérative est composé de travailleurs expérimentés. Pour en connaître davantage sur la situation des autres catégories de travailleurs, nous avons choisi de concentrer nos efforts sur deux groupes d'employés : les travailleuses embauchées pour la plantation d'arbres et les jeunes travailleurs spécialisés.

La *Loi sur les associations coopératives* ne contient aucune disposition particulière pour les coopératives de travailleurs. Ainsi, ces derniers peuvent choisir de ne pas devenir membres et maintenir une relation d'emploi à long terme avec la coopérative. Il faut connaître cette disposition de la loi pour bien comprendre la situation des travailleurs qui décident de ne pas joindre le sociétariat de la coopérative.

Comme précisée précédemment, la CTFM effectue des activités sylvicoles gérées par la compagnie. Cette entreprise est donc chargée des licences relatives aux travaux de plantation et d'éclaircie sur un territoire de 1 500 hectares dans le comté de Restigouche-Ouest. Puisqu'il existe une certaine incertitude relative aux licences distribuées dans les domaines de la plantation et des éclaircies et, plus particulièrement, quant au budget du gouvernement provincial, ces activités sont en quelque sorte menacées depuis les dernières années en raison de la crise forestière.

En ce qui concerne les activités de plantation, ce travail est effectué par des femmes originaires des municipalités de Saint-Quentin, de Kedgwick, de Saint-Jean-Baptiste et des environs. De manière plus précise, pour l'année 2012, deux équipes, composées de 24 travailleuses et de contremaîtres, ont effectué la plantation d'arbres. Étant donné les normes à respecter, la plantation nécessite une main-d'œuvre expérimentée. Par exemple, les contremaîtres doivent s'assurer que les employés respectent les normes de plantation aux niveaux de la qualité et de la densité. Ils doivent également voir à ce que 1 650 à 2 000 arbres soient plantés par hectare sur chacun des terrains traités.

⁹ En 2011, la coopérative a vendu un élément d'actif. La recette tirée de cette vente a été ristournée aux membres en entier. C'est ce qui explique une ristourne nettement supérieure au trop-perçu annuel.

Nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux conditions de travail des femmes qui s'emploient à la plantation d'arbres. À cet effet, il importe de souligner que la rémunération hebdomadaire fixée par l'État est moindre que celle des hommes qui effectuent les travaux d'éclaircies. Or, compte tenu des coupures exercées par le gouvernement provincial, les activités d'éclaircies sont à la baisse, ce qui fait en sorte que des hommes se retrouvent aussi à planter des arbres. Les femmes sont payées à un salaire de 145\$ par hectare. Aucun autre avantage social n'est offert en raison du caractère saisonnier des emplois. La coopérative couvre cependant le coût du transport sur le lieu de travail. Dans le but de contrer cette iniquité salariale pour les femmes planteuses d'arbres et parce que leur travail est de valeur égale à celui des hommes, la compagnie AVCCell, appuyée par la coopérative, a soumis une demande auprès du gouvernement provincial pour revoir la rémunération des travailleuses. Le gouvernement n'a pas donné suite à cette demande. Une travailleuse explique le déroulement d'une journée-type de travail.

« On se lève à 4 h 00 - 4 h 30 ça dépend. On commence à 6 h 00 jusqu'à 3 h 00 l'après-midi. On a deux pauses de 15 minutes. On a des sacs qui pèsent environ 40 à 50 lb. Mais quand les terrains ne sont pas profonds (de grandes distances) les femmes mettent moins de petits arbres dans les sacs et se promènent plus pour aller en chercher. Des fois, un 4-roues transporte les arbres pour nous autres aussi. »

À la lumière de cette réponse, force est de constater que leur travail est très exigeant. Il demande une bonne forme physique et de l'endurance. Les conditions environnementales sont également à considérer. La pluie semble particulièrement contraignante. La chaleur, les moustiques et le poids des sacs sont aussi des éléments qui rendent leur travail plus accablant. À cet effet, deux participantes soulignent ceci :

« Les heures, le lever très tôt et les moustiques rendent mon travail pénible. Il faut aussi porter les arbres dans nos poches qui deviennent très lourdes. »

« La pluie en début et en fin de saison est ce qui est le plus difficile, car elle est très froide. La chaleur m'a déjà fait perdre connaissance et donné des maux de tête et de cœur. »

De telles conditions de travail ont des répercussions sur la santé de ces travailleuses. Parmi les principaux problèmes soulevés, on retrouve des courbatures, des maux de dos ainsi que des douleurs musculaires. Certaines femmes consultent des chiropraticiens et prennent des antidouleurs. Toutefois, même si elles trouvent leur travail difficile, il n'en reste pas moins qu'elles sont satisfaites de leur emploi et apprécient l'encadrement et le soutien offerts par la coopérative. De plus, il est possible de constater, à la lumière des réponses fournies, que les participantes se sentent valorisées dans leur environnement de travail d'autant plus qu'elles apparaissent satisfaites du traitement qu'elles reçoivent de la coopérative. Ces propos attestent cette appréciation :

« Oui, je suis très satisfaite de mes employeurs. Ils nous traitent au même niveau qu'eux autres et c'est très valorisant pour nous tous. »

« Je trouve que les gens qui travaillent avec nous sur le terrain sont très performants et à l'écoute de nos attentes. »

« Oui, on est valorisé par la coopérative. Ils ne sont pas plus hauts que nous autres. Dans les champs, personne n'a des casques blancs. La crise forestière ne nous a pas affectées. Pour nous autres, la coopérative, c'est des amis. On a un souper dans le temps des fêtes. On s'ennuie l'hiver. »

Quelques-unes ont également mentionné être reconnaissantes du souci accordé à l'entretien des véhicules qui servent à les transporter aux terrains de plantation. Elles sont également satisfaites des efforts mis de l'avant par la coopérative pour faciliter le travail sylvicole. L'approche des gestionnaires semble très humaine, un élément qui ressort tant des entrevues que des questionnaires complétés par les travailleuses.

« Avant on payait pour voyager, pour se rendre à la job. Mais avec la coopérative, c'est eux autres qui payent pour le gaz. Les vans sont bien entretenus aussi. On est en sécurité dans nos voitures. »

De plus, les participantes apprécient le travail en nature et la collégialité qui règne entre toutes les personnes qui gravitent autour de la coopérative.

« Travailler dehors c'est la plus belle affaire et être avec mon équipe. Nous sommes comme une famille. J'aime être en forêt ainsi que le travail extérieur. »

En ce qui a trait aux principaux défis de l'industrie forestière, la question de la relève semble préoccuper les travailleuses. Selon elles, il devient de plus en plus difficile de recruter des jeunes pour ce genre d'emploi. L'exode rural, un phénomène particulièrement alarmant dans le comté de Restigouche, est l'une des causes qui ont été mentionnées le plus souvent dans le cadre des entrevues.

« Oui, j'ai noté beaucoup de changements dans l'industrie forestière depuis les dernières années. Y'en a qui vont dans l'ouest pour trouver du travail. Mais moi, je n'irais jamais travailler au loin. La ville, ça me fait peur. »

« Je ne suis pas inquiète de l'avenir de l'industrie forestière jusqu'à maintenant, mais les nouveaux planteurs se font de plus en plus rares et c'est un emploi qui est très dur. »

La crise forestière s'avère une préoccupation de moindre importance pour les travailleuses de la coopérative. Pour elles, l'important est d'avoir un emploi saisonnier.

Les femmes ont mentionné les difficultés associées au gardiennage. Étant donné qu'une journée de travail débute très tôt le matin, il est difficile de trouver une gardienne. De plus, les garderies ne sont pas encore ouvertes à quatre heures du matin. Pareil obstacle vient en quelque sorte alourdir leurs conditions de travail puisqu'elles doivent s'assurer que leurs enfants aient accès à un service de garde lorsqu'elles commencent à travailler. La Coalition des services de garde à l'enfance du Nouveau-Brunswick fait la promotion de services de qualité et accessibles pour toutes les communautés de la province. Cette situation témoigne du contexte précaire des services de garde au Nouveau-Brunswick.

« C'est difficile de trouver quelqu'un qui peut venir garder à 4 h 00 du matin. Y'a des femmes qui doivent annuler parce qu'elles n'ont pas de gardienne. C'est un besoin dans la région. Y'a pas de garderie qui commence plus tôt que 6 h 00. »

En ce qui concerne la question du sociétariat, aucune des participantes n'est membre de la coopérative. Il semble que le travail saisonnier soit un frein à leur adhésion étant donné que la part sociale n'est que de 5 \$ à laquelle s'ajoute une somme de 100 \$ en capital prêté. Il est possible de constater que les travailleuses se sentent valorisées par la coopérative et ce, malgré le fait qu'elles ne voient pas de bénéfices directs relatifs au statut de membre.

Les quatre jeunes travailleurs que nous avons interviewés détiennent une formation collégiale en technologie forestière. Leur travail consiste à préparer les activités sylvicoles sur le terrain et à effectuer les contrôles de qualité une fois le travail complété par les sylviculteurs.

Celui-ci se fait sur des terrains où une coupe a été effectuée au cours des 12 à 15 dernières années. Il peut aussi consister à effectuer le nettoyage d'une plantation vieille d'environ 10 ans.

Quatre aspects de la vie de la coopérative ont été soulignés. Le premier concerne les conditions d'intégration des travailleurs. Chacun a été associé à un mentor dont le mandat consiste à favoriser une meilleure compréhension de la culture organisationnelle de l'entreprise. Cette approche donne de bons résultats puisque tous les jeunes travailleurs sont devenus membres. De plus, ils croient pouvoir demeurer employés de la coopérative durant plusieurs années. L'esprit de solidarité entre les travailleurs constitue le second aspect. Les équipes sont formées de six sylviculteurs qui voyagent et travaillent ensemble. Il s'agit en quelque sorte d'unités de travail autonome. Les employés manifestent beaucoup d'entraide au sein des équipes pour effectuer le travail des sylviculteurs. Ils ont mis en place une pratique quant au partage du revenu dans certaines équipes. Chaque travailleur touche alors un revenu égal à la moyenne des hectares plantés par l'ensemble de l'équipe. Selon un technicien forestier :

« À la coop, c'est une belle place à travailler et il y a une bonne chimie. On n'est pas stressé. Chez les compétiteurs, les gens sont plus stressés. Ici, ça nous appartient et on travaille ensemble. Les gens travaillent beaucoup en équipe. »

Une participation active au processus décisionnel de la coopérative représente le troisième aspect mentionné par les techniciens. Ces derniers prennent part aux assemblées générales et contribuent activement aux discussions. L'un d'eux a tenté de se faire élire au CA, mais sans succès. Il est familier avec les règles régissant la vie démocratique et se promet de poursuivre ses efforts pour obtenir la confiance des membres lors d'une prochaine élection. Le dernier aspect a trait au dévouement des travailleurs, celui-ci permettant d'assurer la réussite de la coopérative. Ils sont conscients du caractère collectif de l'expérience, mais aussi du rôle joué par certains leaders de la communauté. Un autre technicien affirme : *« Pour avoir une coopérative, ça prend des gars comme le président actuel. Il sait travailler avec les gens. »*

Ces jeunes travailleurs apprécient les avantages que leur procure le milieu forestier. Plusieurs possèdent un lot boisé privé, s'adonnent à la chasse et aux activités de plein air en forêt, récoltent l'eau d'érable et effectuent des travaux d'aménagement sur leur propriété. Cette connexion entre les lieux de résidence, de travail et de loisir est le signe tangible d'un capital socioterritorial fort dont l'une des principales manifestations se traduit aussi par la consolidation du sentiment d'appartenance des travailleurs à l'égard de leur milieu et ce, en dépit des difficultés auxquelles le secteur forestier est confronté.

3.4. La contribution de l'entreprise au développement local progressiste

La coopérative s'est implantée dans une communauté où la forêt était au cœur de la vie socio-économique. Les citoyens la connaissent très bien et ils en sont fiers. Ils tiennent à leur coopérative. Dès lors, ils sont prêts à investir les efforts nécessaires pour en assurer son expansion en investissant temps et argent dans son organisation, en effectuant un travail de qualité et en demeurant loyaux envers ses dirigeants. Les membres ont la réputation d'être des personnes vaillantes et vouées entièrement à leur travail. Pour assurer le succès de la coopérative, les employés (membres ou non) doivent bien accomplir leur travail. Dans une coopérative de travailleurs, il s'agit de la seule façon de garantir les emplois. Cette réalité est bien comprise par les membres qui reconnaissent qu'il est difficile pour les dirigeants de la coopérative de

planifier à long terme compte tenu du fait que le système est construit sur la base de contrats annuels. Étant donné, selon eux, que le nouveau licencié, AVCell, favorise un aménagement durable de la forêt, les travailleurs sont confiants en l'avenir. Par conséquent, ils ont établi une relation de réciprocité avec ce fournisseur, ce qui renforce le capital socioterritorial de la communauté. Il va sans dire que la CTFM est une petite entreprise, ce qui assure une excellente collaboration que ce soit entre les membres ou entre ceux-ci et le CA.

La connaissance du travail sur le terrain représente un acquis inestimable pour la coopération. Elle est au cœur de la capacité de résilience des employés. Le noyau dur autour duquel la coopérative s'est construite assure en quelque sorte sa survie. Cependant, comme le soulignent nos intervenants, cette interaction est possible pourvu que les membres puissent influencer les décisions relatives aux méthodes de travail. Dans certaines situations, ce modèle est mis au défi¹⁰. La très forte capacité de résilience manifestée tant par les membres que par les administrateurs, représente une autre manifestation du capital socioterritorial perceptible au sein de la CTFM et de sa communauté. Parce qu'elle s'insère au sein d'un milieu caractérisé par la richesse de son tissu sociocommunautaire, la CTFM représente un cas d'exemplarité en matière d'innovation sociale. La coopération a été utilisée par les acteurs locaux de la communauté de McKendrick pour tenter de créer des emplois. En dépit de difficultés liées au contexte de la mondialisation, les multiples efforts de diversification déployés par les dirigeants de la coopérative sont également à souligner et ce, bien que certains résultats soient demeurés mitigés¹¹.

---

¹⁰ Par exemple, des changements technologiques récents ont rendu le travail de plantation plus difficile. Afin de mieux protéger le sol et éviter ainsi une trop forte érosion, le ministère des Ressources naturelles a demandé que l'on adopte des méthodes qui creusent moins le sol et utilisent moins de chemins. Il s'ensuit que les plan-teuses doivent franchir de plus longues distances pour se rendre à leur travail.

¹¹ Les dirigeants de la coopérative devaient réfléchir à la possibilité de diversifier leurs activités dans le secteur de la transformation. En 2001-2002, ils se sont portés acquéreurs d'un édifice propriété d'une entreprise en faillite afin de produire des meubles de jardin en bois. Cette production permettrait de prolonger la période de travail des membres. Des points de vente ont été ouverts au Nouveau-Brunswick et en Ontario par l'entremise du réseau Crafters. Les ventes se sont avérées décevantes. Les membres de la direction décident alors de réorienter l'atelier vers la fabrication d'horloges grand-père. La Nouvelle-Angleterre est le principal marché visé. Après quelques missions commerciales effectuées auprès de distributeurs potentiels, force est de constater que la pénétration du marché est difficile. Devant de pareilles difficultés, les dirigeants de la coopérative se sont tournés vers le marché du sciage de feuillus. Cette nouvelle orientation nécessitait, par ailleurs, la réalisation de travaux d'agrandissement et la location d'équipements. La crise forestière, conjuguée à la mauvaise qualité des tiges, a entraîné de lourdes pertes pour la coopérative l'obligeant à cesser ce type d'activités. En 2007, la situation financière de la coopérative devient préoccupante. Les dirigeants manquent d'expertise en matière de gestion et les ressources humaines qualifiées sont rares. La marge de crédit de l'entreprise est bloquée. Cette situation aurait pu entraîner la fermeture de la coopérative. À la suite de ces difficultés, les membres du CA conviennent de mettre un terme aux expériences de diversification. Un plan de relance est adopté. Ce plan exige une contribution financière de la part des membres. Ces derniers acceptent de consacrer une semaine de salaire au financement de la dette. Précisons qu'en 2002, la coopérative a décroché de nouveaux contrats dans le secteur de la plantation. Le retour à une situation financière excédentaire a pris deux ans. Aucune ristourne n'a été versée aux membres durant une période de six ans, c'est-à-dire jusqu'en 2008. Une planification serrée a été au cœur de la stratégie adoptée par les membres du CA en vue de rétablir la bonne situation financière de la coopérative.

3.5. Les perspectives d'avenir

En général, les intervenants consultés sont optimistes quant à l'avenir de la CTFM. Les travaux d'aménagement forestier sont nécessaires pour assurer, à long terme, les approvisionnements en matière ligneuse. Ces mêmes intervenants constatent une reconnaissance certaine des besoins en travaux sylvicoles par l'ensemble des acteurs de cette industrie. La coopérative possède une très bonne expertise dans ce domaine et a développé des méthodes de travail efficaces qui lui ont permis de demeurer rentable malgré des tarifs contraignants.

Trois grands défis ont été identifiés par les participants. Le premier porte sur la relève au chapitre des ressources humaines. L'âge moyen des membres est d'environ 45 ans. En 2011, la coopérative a recruté quatre nouveaux travailleurs. Étant donné la nature de l'entreprise, le recrutement se fait prioritairement dans la communauté. Il existe plusieurs barrières au recrutement de jeunes travailleurs. On note l'absence de valorisation du travail en forêt au détriment des industries de services, lesquelles se retrouvent, de surcroît, en milieu urbain. Une telle stratégie ne contribue guère au développement des milieux ruraux en particulier à ceux de petite taille démographique éloignés des villes. Dans ce contexte, il n'est pas évident, selon certains intervenants, de promouvoir le travail forestier comme mode de vie. De plus, il semble régner une perception négative auprès de la population concernant l'avenir de l'industrie forestière et ce, en dépit des efforts consentis par différents acteurs pour contrer cette situation. Force est, par ailleurs, d'admettre que le travail forestier ne représente pas que des avantages. Par exemple, les emplois qu'il génère sont le plus souvent saisonniers. Les marges bénéficiaires étant faibles, l'offre de bénéfices marginaux est restreinte. Pour pallier cette situation, il faudrait étudier la possibilité d'offrir un plan de retraite aux travailleurs qui pourrait être financé en y consacrant une part des redevances pour l'accès à la matière ligneuse. Selon les intervenants, le succès de la coopérative s'explique surtout par sa capacité à offrir de bonnes conditions salariales. Mais comme l'affirme l'un d'entre eux : « *Même s'ils font de la bonne argent, les travailleurs gagnent cet argent en y mettant beaucoup d'efforts* ». Puisqu'il s'agit d'un travail saisonnier, les revenus varient beaucoup d'une période à l'autre de l'année et les travailleurs n'ont pas la capacité financière d'épargner pour leur retraite ou négligent la planification de cet aspect de leur carrière.

Le second défi se situe du côté de la diversification des activités. C'est la seule stratégie qui permettrait d'augmenter le nombre d'emplois créés par la coopérative. On pense aux produits forestiers non ligneux et à la culture des arbres de Noël. La réussite de plusieurs projets coopératifs québécois dans ce domaine est une source d'inspiration. Les membres du CA sont cependant craintifs en ce qui concerne l'élaboration de nouveaux projets en raison des difficultés auxquelles ils ont été confrontés à la suite de leurs premiers efforts de diversification. Ils insistent sur l'importance de préparer de bons dossiers et de bien évaluer les risques associés à de nouveaux investissements. Pour plusieurs intervenants, s'il y a diversification dans le secteur de la transformation de la ressource, elle devrait se faire en partenariat avec d'autres coopératives, la consolidation et le maillage des forces endogènes étant un gage de réussite. Néanmoins, cette approche partenariale pose un défi en soi. Jusqu'à maintenant, la CTFM avait opéré dans un contexte de relations contractuelles avec ses fournisseurs. Si elle veut diversifier ses activités, elle devra envisager la formation d'alliances stratégiques avec d'autres communautés. Comme le souligne un

informateur : « *Si on veut éviter l'exode des jeunes vers Moncton, les petites communautés doivent apprendre à travailler ensemble* ». À court terme, la collaboration avec la Corporation de développement de Saint-Arthur semble l'option la plus prometteuse. Il importe donc que la CTFM élargisse ses activités de réseautage notamment en ce qui a trait aux ressources extérieures au milieu.

Le renouvellement du leadership dans l'organisation est le troisième défi majeur que devra relever la coopérative pour assurer sa pérennité. Cette reviviscence se situe tant du côté de l'administration que de l'équipe responsable de la gestion en forêt. Le recrutement de candidats en vue de siéger au CA de la coopérative n'a pas été un réel problème jusqu'à maintenant. Mais avec le départ progressif à la retraite des membres fondateurs, il faudra s'assurer de mieux informer les nouveaux membres au sujet de la coopérative et de ses exigences. Il s'agit de favoriser l'émergence d'un leadership socialement construit, c'est-à-dire soutenu et reconnu tant à l'interne, par les pairs et la population locale, qu'à l'externe, par les interlocuteurs publics et de la société civile (Klein et Champagne, 2011).

Enfin, un dernier défi concerne le changement de mentalité chez les jeunes travailleurs. Comme nous l'avons souligné, traditionnellement les travailleurs plus âgés préféraient être rémunérés à la production. Ils trouvaient cette méthode de calcul de la rémunération plus intéressante et productive. Les jeunes travailleurs mettent en doute cette façon de faire et plusieurs favorisent une rémunération basée sur un salaire horaire.

Conclusion

Sise dans la région de Restigouche au Nouveau-Brunswick, la CTFM œuvre dans le domaine de la sylviculture. Elle a été mise sur pied dans un milieu possédant une longue tradition en matière de coopération. En outre, elle opère dans deux communautés dont la vie socio-économique est étroitement liée à la forêt. Cet ancrage territorial favorise l'émergence d'une relation particulière à la nature qui intègre le travail, le lieu de résidence, les loisirs et le tissage de liens sociaux (Toulouse, 2011). Au Nouveau-Brunswick, les travaux d'aménagement forestier sont surtout financés par des contributions gouvernementales. La crise forestière s'est répercutée négativement sur la performance des entreprises de transformation de la matière ligneuse, ce qui a provoqué la détérioration de la situation financière du gouvernement provincial suite à la baisse de la rentabilité des entreprises, la fermeture de plusieurs usines et la perte de nombreux emplois. Par conséquent, le gouvernement a réduit sa contribution financière en matière de travaux sylvicoles. C'est de cette façon que la coopérative a été affectée par cette crise dont les impacts se mesurent notamment par la baisse progressive du trop-perçu de la coopérative. La diminution de sa rentabilité ne s'est pas traduite par une diminution du nombre d'emplois comme ce fut le cas pour plusieurs entreprises du secteur forestier, la réalisation de surplus n'étant pas l'objectif premier de la coopérative. Par conséquent, on observe un mode de gestion de crise différent au sein du secteur coopératif (Demoustier et Colletis, 2012; Boucher, 2006). Cette forme de gouvernance illustre bien l'ancrage territorial de la CTFM dans son milieu (Draperi *et al.*, 2006). En enclenchant une dynamique de développement tournée vers la consolidation du capital social, le renforcement du sentiment identitaire et la promotion de l'empowerment, cette nouvelle forme de gouvernance territoriale rend aussi compte de la capacité de résistance de l'économie sociale comme vec-

teur de changement social. Dès lors, cette dernière s'avère un outil précieux en période de récession. Qui plus est, en ce qui concerne le cas particulier de la CTFM, la capacité de résilience des acteurs est d'autant plus louable qu'elle prend assise en milieu rural fragile (Simard et Saucier, 2010).

Par ailleurs, la capacité d'innovation et de diversification des ressources tant endogènes qu'exogènes constitue une condition essentielle au développement local progressiste. La CTFM est dans ce contexte un bel exemple d'innovation sociale. Elle propose une formule originale de financement du capital de risque dans les coopératives de travailleurs et une nouvelle approche dans la gestion des travaux sylvicoles au Nouveau-Brunswick. Comme le souligne le rapport du CSPAF, ces innovations sont importantes pour l'avenir des petites communautés. Dans le cas particulier de la CTFM, elles ont émané d'acteurs sociaux qui ont établi diverses formes de partenariats avec des intervenants endogènes et exogènes contribuant ainsi à la construction d'un leadership local fort (Klein et Champagne, 2011). Comme elles émanent du milieu, elles répondent directement aux besoins des communautés (Bouchard, 2011). Même si les conditions de travail sont difficiles, les femmes planteuses d'arbres et les jeunes travailleurs spécialisés, ont manifesté une satisfaction incontestable à l'égard de leur emploi. En outre, ces travailleuses saisonnières sont reconnues par la direction de la coopérative.

Comme plusieurs entreprises de taille moyenne, la coopérative est très dépendante du contrat qui la lie avec le détenteur de la licence sur les droits de coupes de la région. La qualité exceptionnelle des travaux sylvicoles réalisés par les membres de la coopérative est essentielle au maintien d'une relation durable avec ce partenaire. À cet égard, les dirigeants devront trouver des façons de maintenir l'intérêt des jeunes pour ce type de travail à un moment où les emplois saisonniers comme mode de vie sont contestés. L'amélioration des conditions de travail offertes aux jeunes travailleurs et aux femmes constituera aussi un enjeu crucial pour l'avenir de la coopérative. Enfin, celle-ci devra déployer des efforts du côté de la diversification pour trouver d'autres sources de revenus.

La réussite de cette entreprise d'économie sociale, dans un contexte socio-économique fragile, montre bien l'énorme potentiel de la formule coopérative et ce, tant en milieu rural qu'urbain. Dans le cas particulier de la CTFM, cette réussite s'explique en bonne partie par la qualité du leadership manifesté par les fondateurs et les dirigeants, la loyauté et l'engagement des travailleurs, le réseautage sectoriel et intersectoriel de l'entreprise, la capacité de résilience des travailleurs et des administrateurs ainsi que par le sentiment identitaire des résidents de la communauté à l'égard de leur entreprise, autant d'éléments qui contribuent à la consolidation du capital socioterritorial et à la promotion d'un développement territorial durable.

Références

- Albarello L., 2003. *L'acteur social et la recherche scientifique*. De Boeck, Bruxelles.
- Bardin L., 1998. *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France, Paris.
- Blais A. et Durand C., 2009. La mesure *In* Gauthier B. (dir.). (2009), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 5^e édition. Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 445-487.
- Bouchard M.-J., 2011. Introduction, L'innovation sociale en économie sociale *In* Bouchard M.-J., *L'économie sociale, vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*. Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 1-20.
- Boucher J., 2006. Habitat et innovation sociale : croisement entre économie sociale, mouvements sociaux et intervention publique. *Économie et solidarités* 37 (1), 68-93.
- Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts. Le secteur forestier canadien : Un avenir fondé sur l'innovation. <http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/411/agfo/rep/rep02jul11-f.pdf>.
- Commissaire sur l'avenir de la gouvernance locale. Bâtir des gouvernements locaux et des régions viables : plan d'action pour l'avenir de la gouvernance local au Nouveau-Brunswick (Rapport Finn). <http://www.gnb.ca/cnb/promos/flg/index-f.asp>.
- Commission des produits forestiers du Nouveau-Brunswick. Rapport annuel 2008-2009. <http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/nr-rn/pdf/fr/TerresdeLaCouronneetforets/CPF/2008-09.pdf>.
- Dacheux É. et Goujon D., 2002. De nouveaux outils pour comprendre l'économie solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale – RECMA* 284, 60-75.
- Daigle J., 1990. *Une force qui nous appartient : la Fédération des caisses populaires acadiennes, 1936-1986*. Éditions d'Acadie, Moncton.
- Demoustier, D. et Colletis, G. (2012). L'économie sociale et solidaire face à la crise: simple résistance ou participation au changement, *Revue internationale d'économie sociale – RECMA* 325, 21-35.
- Dodaro S. et Pluta L., 2012. *The Big Picture : The Antigonish Movement of Eastern Nova Scotia*. McGill-Queen's University Press, Montréal & Kingston.
- Draperi J.-F. et Frémeaux P. (dir.), 2006. L'économie sociale de A à Z. *Alternatives économiques*, Hors-série 12.
- Fontan J.-M., 2008. Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien. *Revue Interventions économiques* 38, 2-15.
- Fontan J.-M. et Klein J.-L., 2004. La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus. *Lien social et Politiques* 52, 139-149.
- Fontan J.-M., Klein J.-L. et Lévesque B., 2003. *Reconversion économique et développement territorial*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.
- Frayse B., 2000. La saisie des représentations pour comprendre la construction des identités. *Revue des sciences de l'éducation* 26 (3), 651-676.
- Gouvernement du Canada., *Données statistiques*. Ressources naturelles Canada, <http://scf.rncan.gc.ca/profilstats/apercu/ca>.
- Gouvernement du Canada, 2011. *L'état des forêts au Canada : Rapport annuel 2011*. Ressources naturelles Canada, <http://cfs.rncan.gc.ca/pubwarehouse/pdfs/32684.pdf>.
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2008. *La forêt publique : Rapport sur l'état des forêts 2008*. <http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/nrrn/pdf/fr/TerresdeLaCouronneetforets/LaForetPublique-RapportSurLEtatDesForets2008.pdf>.
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010. Notre industrie forestière : Principes fondamentaux pour une compétitivité future. Sommet sur la foresterie du Nouveau-Brunswick, <http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/nrrn/pdf/fr/TerresdeLaCouronneetforets/NotreIndustrieForestierePrincipesFondamentauxPourUneCompetitivitesFuture.pdf>.
- Guillemot J., Plante S. et Boisjoly J. 2008. Gouvernance et développement territorial en milieu insulaire : le cas de l'Isle-aux-Coudes (Québec-Canada). *Revue canadienne des sciences régionales* 31 (3), 521-538.

- Jodelet D., 1994. Les représentations sociales : un domaine en expansion In Jodelet D. (dir), *Les représentations sociales*. PUF, Paris, 47-78.
- Klein J.-L. et Champagne C. (dir.), 2011. *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Laberge M. et Monahan P. Venez voir de quel bois je me chauffe! Portrait d'une industrie en transformation basée sur une ressource renouvelable et écologique. <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2009RB-06.pdf>.
- Leclerc A., 1982. *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada : naissance, évolution et interrelations*. IRECUS, Sherbrooke.
- 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-ccpage/files/umcm-ccpage/wf/wf/pdf/facteurs_de_reussite_en_dev_coop_2012.pdf.
- Lévesque, B., Fontan, J.-M. et Klein, J.-L., 2014. L'innovation sociale. *Les marches d'une construction théorique et pratique*. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Ndiaye A., 2010. Économie solidaire et démocratie participative locale In Boutillier S. et Allemand S., *Marché et Organisations, Cahiers d'Économie et de Gestion de la Côte d'Opale*. 73-92.
- Pecqueur, B. et Itçaina, X. (2012). Économie sociale et solidaire et territoire: un couple allant de soi ? *Revue internationale d'économie sociale – RECMA* 325, 48-64.
- Roy S.N., 2009. L'étude de cas In Gauthier B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données (5e éd)*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 199-225.
- Ryan P., 2011. *Un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières. Histoire de la Fédération québécoise des coopératives forestières*. FQCF, Québec.
- Savoie-Zajc L., 2009. L'entrevue semi-dirigée In Gauthier B. (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, 5^e édition*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 337-360.
- Simard, M. et Saucier, C. (2010). L'économie sociale: une réponse aux malaises d'une localité rurale fragile, *Vie économique*, <http://www.eve.coop/?a=42>
- Statistique Canada. Postes vacants, moyenne de trois mois se terminant en décembre 2012, *Le Quotidien*. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/130320/dq130320a-fra.pdf>.
- Toulouse S., 2011. *Boisaco, la force d'une collectivité et le pouvoir mobilisateur d'une idée : 25 ans de coopération. Étude de cas sur le groupe de Sacré-Cœur-sur-le-Fjord-du-Saguenay*. Cahiers de l'ARUC-DTC, Rimouski.
- Towers, M., Browne, T., Kerekes, R., Paris, J., Tran, H., 2007. Biorefinery Opportunities for the Canadian Pulp and Paper Industry. *Pulp & Paper Canada*, T109-112.
- Tremblay D.-G., Klein J.-L. et Fontan J.-M., 2009. *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Tremblay S., 2010. Les conditions d'émergence et l'ancrage territorial des entreprises d'économie sociale au Saguenay-Lac-Saint-Jean In ARUC-Économie sociale-RQRP, RQ-02.
- Vachon B. et Coallier F., 1993. *Le développement local : théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Gaétan Morin éditeur, Boucherville.
- Yin R.K., 2003. *Case Study Research (3rd ed.)*. Sage, Thousand Oaks.