
Pour une approche participative dans le développement d'un outil d'évaluation de la distinction coopérative et de planification du développement durable



Équipe de recherche

Universitaires	Coop Atlantique
<ul style="list-style-type: none">• André Leclerc, Université de Moncton• Leslie Brown, Mount Saint Vincent University• Elizabeth Hicks, Mount Saint Vincent University	<ul style="list-style-type: none">• Léo LeBlanc, Secrétaire général et VP ressources humaines• Monique Bourque, directrice au service du marketing et de la communication• Roméo Cormier, directeur des affaires publiques

Introduction

- Transformations majeures dans l'industrie canadienne du commerce des produits alimentaires
 - Du côté des entreprises : concentration et élargissement de la gamme de services
 - Du côté des consommateurs : impact social et environnemental de ces grands conglomérats et sécurité alimentaire
 - Réaction des entreprises : rapports sur la responsabilité sociale
 - ❖ Critique : exercice de communication?

-
- Membres des coopératives ont les mêmes attentes
 - Coopératives doivent donc s'outiller pour :
 - mieux évaluer leur impact sur les communautés et
 - planifier leur développement durable.
 - Expérience de recherche-action
 - Approche participative
 - ❖ représentants élus de coopératives de consommation
 - ❖ employés de ces coopératives
 - ❖ dirigeants de la fédération
 - ❖ chercheurs universitaires

Rapports sur la responsabilité sociale au Canada

- Multitude de systèmes d'indicateurs
 - Ex. : *Global Reporting Initiative (GRI)* - 2006 3e édition du guide
 - Nombre de rapports GRI provenant du Canada
 - ❖ 2000 : 2 ; 2005 : 14 et 2010 : 60.
 - ❖ Plusieurs grandes coopératives ont adopté cette norme :
 - Desjardins, The Co-operators et de Vancity
 - ❖ Autre exemple de l'économie sociale :
 - Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec
 - Critiques : inaccessible aux petites organisations coopératives + exclusion des partenaires

-
- Attention au biais trop favorable à la coopérative sur la question de la responsabilité sociale
 - il est vrai que son ouverture sur la communauté lui confère un avantage
 - ne résout en rien la problématique du choix des parties prenantes dans l'évaluation d'impact Brown et Hicks (2010)
 - responsabilité sociale couvre d'autres dimensions : ex. protection de l'environnement
 - structure organisationnelle ne conduit pas nécessairement à un comportement vertueux
 - besoin d'un outil allant au delà de la simple reddition de compte
 - doit permettre la planification du développement durable dans un processus démocratique et inclusif

Coop Atlantique

- 1927 : secteur agricole
- 2011 : sociétariat diversifié
 - ❖ 57 coopératives de consommation
 - ❖ 22 magasins de campagne
 - ❖ 15 sociétés agricoles
 - ❖ 33 autres coopératives à vocations diverses
 - ❖ part de marché en Atlantique : 11%

Tableau 1. Repères financiers

Chiffre d'affaires	566,6 M\$
Bénéfices avant impôts et autres charges	4,7 M\$
Avoir des membres	34,9 M\$
Dette à long terme	30,0 M\$

Coops de consommation

Tableau 2. Profil des coopératives de consommation

Tranche	Nombre	Pour cent	Ventes	Pour cent
Moins de 5 M\$	26	45,6%	71 894 056	14,6%
5 M\$ - 10 M\$	14	24,6%	96 407 001	19,6%
10 M\$ - 25 M\$	13	22,8%	179 036 439	36,5%
Plus de 25 M\$	4	7,0%	143 647 481	29,3%
Total	57	100,0%	490 984 977	100,0%

- Chiffre d'affaires < à 5 M\$: 45,6% des organisations mais seulement 14,6% des ventes
- 4 coopératives dont le chiffre d'affaires > 25 M\$: 7% du nombre mais 30% du volume d'affaires
- Défi particulier en milieu urbain.

Développement de l'outil d'évaluation

- Approche participative : 4 types d'intervenants
 - membres du personnel de la fédération,
 - employés des coopératives (gérants)
 - membres de coopératives locales (regroupés en 8 Comités de projet pilote initialement)
 - chercheurs universitaires (projet de recherche-action)
 - processus bilingue.
 - Comité consultatif de recherche (CCR)
 - ❖ Fédération et universitaires
 - ❖ Mandat :
 - planifier le processus
 - alimenter les partenaires en documents de travail

Tableau 3. Processus et un calendrier de travail

1. Conception de la première version de l’outil, formation des Comités de projet pilote (CPP)	juin - septembre 2009
2. CPP valident les pratiques (ateliers et travail des CPP)	octobre - novembre 2009
3. Révision de l’outil	janvier - mai 2010
4. CPP fixent leurs priorités et CCR élabore les indicateurs	juin - septembre 2010
5. CPP critiquent les indicateurs (ateliers)	novembre 2010
6. Révision de l’outil et guide d’utilisation sommaire	décembre 2010- février 2011
7. CPP appliquent la fiche dans leur coopérative respective	mars - avril 2011
8. Dernière révision de l’outil avant sa diffusion	avril 2011
9. Guide d’utilisation et outils d’enquête - membres et employés	été 2011
10. Formation et mise en œuvre	automne 2011
11. Élaboration d’une stratégie d’engagement des partenaires et diffusion dans le réseau	automne 2011

Nature de l'outil

- Point de départ : Christianson (2009a, 2009b)
- Deux types d'éléments : des pratiques et des indicateurs
 - Pratiques : définissent les comportements souhaités.
 - ❖ tâches à accomplir,
 - ❖ responsabilités légales à rencontrer,
 - ❖ résultats à obtenir,
 - ❖ politiques à respecter, etc.
 - Indicateurs : permettent de mesurer le degré d'atteinte ou de conformité à ces pratiques.
 - ❖ question oui/non,
 - ❖ date associée à une responsabilité,
 - ❖ nombre et pourcentage,
 - ❖ liste de documents publiés,
 - ❖ liste d'activités réalisées, etc.

■ Structure

- une fiche présentant le profil de la coopérative
 - ❖ Information générale, CA, employés et finances
- 4 fiches thématiques
 - ❖ Principes coopératifs
 - ❖ Mesures économiques
 - ❖ Mesures sociales
 - ❖ Mesures environnementales
- une fiche synthèse
 - ❖ Synthèse des scores obtenus sur le degré d'utilisation des pratiques
 - ❖ Identifie les réussites et les points à améliorer

■ Processus participatif

- Consultation des Comités de projet pilote a conduit à plusieurs révisions de l'outil
- Exemple de novembre 2010 : 3^e phase de révision

Tableau 4. Changements proposés à l'outil (décembre 2010)

Section	Composante	Ajouter	Retirer	Modifier	Déplacer
Principes coopératifs	Pratiques		3	13	
	Indicateurs	7	30	59	2
Mesures économiques	Pratiques		3	6	
	Indicateurs		4	3	1
Mesures sociales	Pratiques	5	4	1	
	Indicateurs	10	3	12	
Mesures environnementales	Pratiques			1	
	Indicateurs		4	4	
Total	Pratiques	5	10	21	
	Indicateurs	17	41	78	3

Taille de l'outil

Tableau 5. Nombre de pratiques et d'indicateurs (mai 2011)

Sections et thèmes	# de pratiques	# d'indicateurs	# moyen d'indicateurs
Première feuille : Principes coopératifs	69	179	2,6
1. Adhésion volontaire et ouverte à tous	10	25	2,5
2. Pouvoir démocratique exercé par les membres	26	70	2,7
3. Participation économique des membres	7	14	2,0
4. Autonomie et indépendance	2	2	1,0
5. Sensibilisation, formation et information	14	34	2,4
6. Coopération entre coopératives	5	19	3,8
7. Engagement envers la communauté	5	15	3,0
Deuxième feuille : Mesures économiques	19	36	1,9
Troisième feuille : Mesures sociales	35	77	2,2
Quatrième feuille : Mesures environnementales	20	65	3,3
Total	148	357	2,4

Exemples : finance responsable

Groupe	PRATIQUES ET INDICATEURS		Année d'évaluation se terminant en 20__			
			Pratique		Indicateur	
I		Établissement du budget et planification	Degré d'application actuel	Priorité	Mesures	Point de référence
	70	La coopérative utilise chaque année un processus budgétaire participatif, en veillant à ce que les personnes à qui il incombe d'atteindre les objectifs financiers participent à leur établissement.				
	A	Les objectifs financiers sont déterminés de commun accord entre le superviseur et les employés. (Oui/Non)				Oui
	B	Les catégories de dépenses du budget reflètent l'importance accordée par la coopérative à la participation démocratique des membres (p. ex. AGA, communication avec les membres, sondages, programmes de formation pour le conseil d'administration et les membres). (Oui/Non) <i>[Dans la case Commentaires, veuillez préciser les éléments budgétaires et le montant correspondant pour chacun de ces éléments.]</i>				Oui
	71	La coopérative a un plan d'investissement dans les immobilisations.				
	A	(Oui/Non)				Oui
	B	Le plan d'investissement est approuvé par le conseil d'administration. (Oui/Non)				Oui
Commentaires :						

Conclusion

- Plusieurs défis a relevé durant l'étape d'implantation
 - Convaincre les coopératives de la pertinence de l'outil
 - ❖ instrument d'évaluation + de planification
 - Rendre l'outil convivial
 - ❖ Craintes quant à son degré d'applicabilité dans une petite organisation.
 - ❖ Deux stratégies sont possibles pour dissiper ces craintes :
 - convaincre les coopératives de procéder par étape
 - développer une version web de l'outil qui assurera une flexibilité dans le processus
 - Hétérogénéité du réseau