

**La Coopérative forestière de Ferland-Boilleau  
à l'aube du troisième millénaire**

**Par  
Martin Filion**

**Novembre 2004**

## Introduction

La Coopérative forestière de Ferland-Boilleau joue un rôle de premier plan dans l'activité économique de sa localité. La naissance de la nouvelle coopérative en 1963, marque une étape importante au plan de l'économie rurale de la communauté ferboillienne. La fondation de la coopérative apporte une réponse concrète à une crainte croissante des ruraux, de voir disparaître les chantiers coopératifs (Anonyme, 1963).

Ferland-Boilleau comme plusieurs autres communautés vivant de la forêt au Saguenay-Lac-St-Jean et ailleurs au Québec, connaît une forte dépendance économique à une activité peu diversifiée du domaine forestier. D'ailleurs, les chantiers coopératifs désignent exclusivement des activités d'aménagement et de transformation de la matière ligneuse. L'activité forestière dans ces communautés remplit non seulement un rôle économique mais également un rôle social.

Combiné au manque de diversité des activités économiques, on observe que les coopératives forestières au Québec rencontrent de plus en plus d'obstacles dans la conciliation de leurs visions économique et sociale. D'ailleurs, le congrès 2003 de la Conférence des coopératives forestières du Québec s'inscrivait sous le thème "À la croisée des chemins"; une thématique suggérant qu'on en est rendu à une étape de révision, de changement et de restructuration en profondeur. Cette remise en question profonde touche non seulement les organisations coopératives dans le domaine forestier au Québec mais également l'ensemble des organisations de même nature oeuvrant dans la plupart des secteurs de l'économie de l'ensemble des pays capitalistes.

Un survol du mouvement coopératif au Québec devient un pré-requis à la compréhension du contexte socioéconomique dans lequel ont émergé et évolué les coopératives forestières dont celle de Ferland-Boilleau. On observe en effet que les organisations coopératives au Québec et dans l'ensemble des pays capitalistes mais également, le mouvement coopératif dans son ensemble, ont évolué sous la contrainte d'un ensemble de grandes tendances sociales, économiques et politiques; des tendances qui en certaines occasions, ont à leur tour subi l'influence de l'action solidaire. Si la littérature offre une explication à des phénomènes tels que l'évolution d'une coopérative forestière, l'étude d'un cas tel que celui dont il est question ici offre en retour, une vérification des éléments théoriques soulevés dans celle-ci.

Le présent ouvrage offre donc dans un premier temps, un survol de la littérature relative à l'action solidaire au Québec, au cours du dernier siècle et demi. On aborde en deuxième lieu, le cas de la Coopérative forestière de Ferland-Boilleau depuis sa fondation. En guise de conclusion, on effectue un retour sur les éléments théorique qui se sont vérifiés dans le concret et on présente quelques pistes de réflexion pour l'avenir.

## Cadre théorique

### Les grandes périodes du mouvement coopératif au Québec

De manière générale au Québec, on parvient à distinguer cinq périodes qui ont marqué l'évolution de l'action solidaire. D'abord, la deuxième moitié du 19<sup>e</sup> siècle connu une prolifération d'initiatives sociales sur la base d'une mise en commun de besoins partagés. La conjoncture d'un ensemble de conditions telles que l'isolement, l'offre inadéquate d'une réponse concrète à certains besoins et le désir de se prendre en main collectivement, offraient un terrain propice à l'émergence de telles initiatives telles qu'en furent les mutuelles d'assurances et les caisses d'économie. Les différentes organisations entre elles et l'action solidaire en général commencèrent à s'organiser et à se structurer dès le début du 20<sup>e</sup> siècle.

Bien qu'elles jouaient un rôle essentiel et qu'elles répondaient efficacement à un besoin, les organisations coopératives émanant d'initiatives sociales ne parvenaient à combler entièrement les besoins auxquelles elles étaient destinées à répondre et la crise économique des années '1930' est venue créer une pression supplémentaire à une situation déjà précaire pour des familles, voir des communautés entières. Les instances politiques, d'abord au palier municipales, ont au cours de cette période, dû intensifier leur soutien aux communauté par des mesures directes et en collaborant avec les organismes coopératifs en place. Au lendemain de la deuxième grande guerre, on vit émerger des actions à portée nationale. C'était le début des grands travaux, des grands programmes sociaux; des « 30 glorieuses ». Non seulement l'État offrit un appui de taille aux actions solidaires et aux initiatives qui en sont nés mais il reprit certaines d'entre elles pour en faire des créatures à son images; soit les sociétés d'état.

Enfin, le début des années '1980' marque un retrait graduel de l'État, soutenu par la vision du néolibéralisme. Cette cinquième période devient précaire pour les organisations coopératives qui doivent composer avec un soutien réduit de l'État mais surtout, avec une redéfinition de sa raison d'être devenue nécessaire, du fait notamment de l'existence de structures étatiques qui remplissent dans une certaine mesure, la mission que s'étaient donné les organisations coopératives au moment de leur émergence. On observe d'autre part, avec l'amélioration des moyens de transport et de communication, une homogénéisation socioculturelle. Ce phénomène se manifeste entre autre, en milieu rural, alors que ce dernier connaît une dévitalisation au plan des activités traditionnelles et une augmentation du nombre de résidents provenant des milieux urbains et travaillant en ville (Jean, 1997). Ainsi, le rapprochement au plan socioculturel entre la ville et la campagne, crée un mouvement d'homogénéisation particulièrement marqué pour le monde rural. On observe ce phénomène notamment, dans les équipements culturels, dans les activités des ruraux et dans leur mode de vie.

## **L'action solidaire et la coopération**

Le solidarisme s'inscrit dans un courant situé entre le libéralisme, qui fonde son action sur la primauté de l'individu, et le socialisme qui met en avant plan, la société dans son ensemble et l'égalité entre les individus, dans la mise en commun des moyens de production. La solidarité s'inscrit en fait, dans le courant du solidarisme ou du communautarisme; un courant médian au plan de l'échelle territoriale et du niveau d'agrégation social (Villeneuve, 2003).

Les coopératives représentent une manifestation concrète du solidarisme. D'ailleurs, on dit que le mouvement coopératif s'inscrit dans nos sociétés occidentales, comme une formulation du socialisme adapté à un système capitaliste (Gagnon et Girard, 2001). Le Québec offre une grande variété d'expériences concrètes de mise en commun des ressources et des efforts mais également, de partage du risque et des épreuves. Le coopératisme que l'on retrouve au Québec comme ailleurs, ne découle pas d'une simple volonté d'agir ensemble dans le consensus. D'ailleurs, le consensus se construit à travers les actions mobilisantes répétées. On dit également, que le consensus et le coopératisme s'alimentent mutuellement dans un processus vertueux de construction (Crozier, 1995). Selon plusieurs sociologues, on peut attribuer la réussite du mouvement Desjardins par exemple, en très grande partie à la force du tissu communautaire des différentes localités au Québec. Il semble selon Laflamme (1999), que la solidarité soit un facteur de premier ordre dans la naissance et la pérennité du mouvement coopératif. Henri Desroches formula à ce propos, une phrase tout à fait évocatrice : "On attendait des communautés, se sont les coopératives qui sont venues". Pour certains auteurs, le mouvement coopératif naît de la solidarité communautaire et non l'inverse (Laflamme, 1999).

Le contexte socio-économique québécois se prête très tôt au 19<sup>e</sup> siècle, à l'action solidaire émanant des communautés locales. L'agriculture qui constitue encore la principale activité du début du 20<sup>e</sup> siècle (la plus répandue chez les citoyens) en est une de subsistance. Les réseaux d'échange se restreignent généralement à la cellule familiale. Il n'est encore très peu question d'économie. Ce contexte de cloisonnement et de repli qu'imposent l'envergure du territoire à occuper, la fermeture relative aux marchés externes et l'état embryonnaire des réseaux d'échanges, poussent les collectivités vers une logique de développement local. Les débats et l'apprentissage social trouvent dès lors dans ces collectivités restreintes, un contexte propice à leur mise en œuvre (Simard, 2001). Les coopératives de travail en tant que mode d'organisation et de représentation de l'économie locale, offrent une stratégie dynamisante pour les petites communautés rurales.

Si le rôle du mouvement coopératif a fait ses preuves dans le développement local, on retrouve également une certaine réciprocité dans la relation de dépendance entre une organisation à propriété collective et son territoire d'intervention. Il semble en effet, qu'une organisation à propriété collective trouve sa raison d'être dans l'attachement qu'elle entretient avec son milieu et que toute action qu'elle entreprend à l'extérieur de son milieu d'intervention l'éloigne également de son caractère distinctif (Belley, 1991).

## **L'organisation de l'action solidaire dans les milieux ruraux**

Les milieux ruraux au Québec ont été de par l'histoire, de véritables incubateurs de l'action solidaire. La plupart de ces institutions sont nées l'action communautaire, en réponse à un problème de sous-développement ou de mal développement vécu dans le milieu. Si l'action communautaire se prête bien à la réalité rurale, l'inverse est aussi vrai. D'ailleurs, on dit de la ruralité qu'elle se caractérise par des relations interpersonnelles étroites, une tradition de solidarité et une sensibilité au patrimoine (Jean, 1997). Les initiatives émanant des institutions de l'action communautaire reposent généralement au départ, sur des ressources et des moyens assez limités. Elles naissent également en premier lieu, dans une seule région. Lorsque les organismes nouvellement formés connaissent un certain succès dans leur région d'origine, on en implante ailleurs où la problématique est similaire. Pour plusieurs de ces organismes, on fini par en trouver partout sur le territoire québécois et par former des fédérations et des confédérations (Dionne, 1987).

On observe également au Québec, une forme d'appropriation des initiatives communautaires les plus prometteuses par le gouvernement provincial. Cette appropriation graduelle consiste généralement en la création de liens de dépendance tels que l'accès à des allègements fiscaux, les programmes d'aide et la reconnaissance légale. Ces mesures sont généralement essentielles et légitimes pour ces organismes voués au développement local et destinés à représenter les intérêts de leurs membres et souscripteurs. Il y a toutefois, matière à réflexion quant au pallier de gouvernement le mieux habiletés à soutenir les actions communautaires. Par exemple, les OGC sont nées dans le Bas St-Laurent, en réponse à une menace de fermeture de certaines localités. Aujourd'hui, on en est venu à standardiser ce type d'organisme et à porter une action discriminante pour certaines régions. Ironiquement, le Bas St-Laurent, cette région qui a donné naissance aux OGC, pourrait revoir une menace de fermeture poindre, alors que les OGC ont rendu d'autres régions plus performantes. À l'origine, plusieurs mouvements de solidarité n'ont reçu que très peu de reconnaissance de la part de l'État et des grandes industries. Il en était ainsi par exemple, pour les chantiers coopératifs qui permettaient aux agriculteurs-forestiers de prendre part aux chantiers forestiers d'hiver sans qu'on les considère comme des salariés.

## **L'action de l'État sur les initiatives sociales**

Le Québec a connu une prolifération des initiatives émergeant de la société civile, principalement à partir du milieu du 19<sup>e</sup> siècle (Kesteman, Boisclair et Kirouac, 1984). Une organisation de ces initiatives s'est pour sa part, initié au début du 20<sup>e</sup> siècle. L'organisation institutionnelle de plusieurs champs d'action s'est opérée d'abord en réponse à des besoins fondamentaux des communautés, puis en interaction avec les actions de l'État. On observe en toile de fond de cette maturation de l'action sociale et jusqu'aux années '1930', un Québec peu

organisé sur le plan étatique où plusieurs champs de compétence reposent sur l'intervention de l'Église.

La politique territoriale fut fortement marquée à partir des années '1930', par un état interventionniste. La construction d'infrastructures routières pour accéder davantage au territoire québécois inoccupé et la création de sociétés d'état telles que la SEBJ, REXFOR, SOQUEM et SOQUIP constituent de bons exemples comme quoi l'État québécois s'est fait un partenaire de premier plan dans l'organisation des territoires pour leur exploitation. L'émergence du courant keynésien s'est alors, initié dans un contexte où les instances municipales n'arrivaient plus à assumer leur rôle social auprès des nécessiteux. On vit alors se mettre en branle, des politiques de régulation telles que l'assurance-chômage, la pension de vieillesse, l'instruction obligatoire et autre. Également, des champs d'intervention tels que la santé et l'éducation sont passés au cours de ce siècle, des mains de l'Église à celles de l'État.

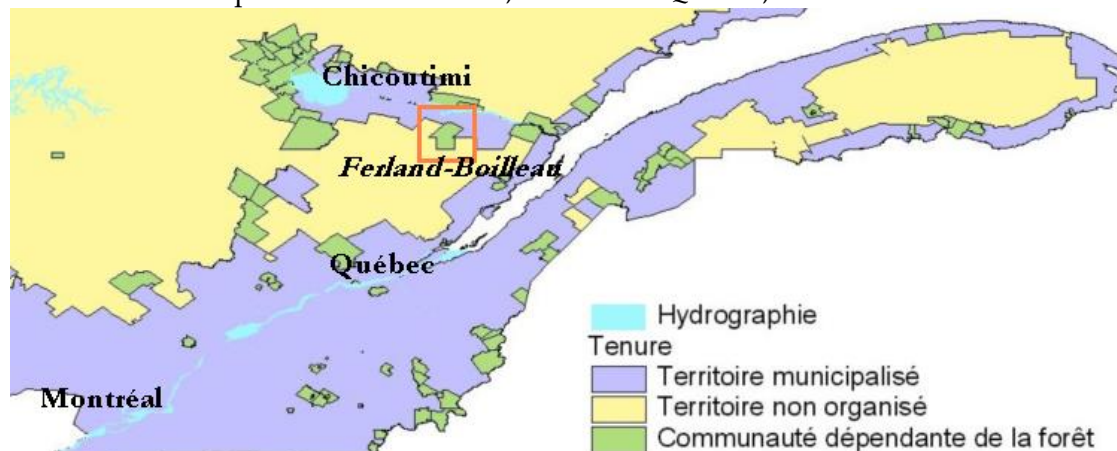
L'État est devenu au cours de ce siècle, le pourvoyeur des besoins des citoyens. Il s'est doté d'un système qui offre à chacun, la possibilité de s'épanouir pleinement. Plusieurs diront qu'il s'est fait destructeur des initiatives sociales, qu'il a contribué à la perte d'identité et à la démolition des entités régionales préexistantes (Bérubé, 1993). D'un autre point de vue, on peut dire qu'il en est devenu le successeur. Tel qu'exposé plus haut, l'action sociale est autrement qu'une fin, elle est un moyen. Toutefois, à l'instar de l'État, l'action sociale comporte certaines vertus dont la première et de répondre aux réalités locales et régionales.

## **La Coopérative forestière de Ferland-Boilleau**

### **Situation géoéconomique**

Ferland-Boilleau se situe au sud de Ville de La Baie, sur la route 381. On retrouve Ferland à mi-distance entre Ville de La Baie et le Lac Ha! Ha! Boilleau se trouve pour sa part, tout près du Lac Ha! Ha! Les deux petites localités, bien que distinctes et distantes l'une de l'autre, forment la même municipalité. On considère Ferland-Boilleau comme une communauté dépendante de la forêt car l'économie y est à plus de 50%, axée sur l'industrie forestière.

Les Communautés dépendantes de la forêt, sud-est du Québec, 1996



Sources : L'Atlas du Canada sur [www.atlas.gc.ca](http://www.atlas.gc.ca)  
Ministère des Ressources Naturelles

## Survol historique

La Coopérative Ferland-Boilleau fut fondée en 1963. L'organisation portait à l'époque, le nom de Syndicat Forestier Ferland-Boilleau. Le regroupement des forestiers ferboiliens s'est toutefois initié beaucoup plus tôt; soit en 1954 comme en témoignent des notes manuscrites faisant office de procès verbaux. Les conditions étaient à l'époque, bien différentes de ce qu'elles sont aujourd'hui. D'abord, les procédés de récolte et les techniques d'aménagement étaient loin de ce que la technologie nous offre aujourd'hui. Par exemple, l'usage des chevaux pour débarber le bois était fortement répandu. Les équipements mécanisés existaient déjà mais les travailleurs n'avaient que très peu de moyens financiers pour s'en procurer. Les travailleurs ne pouvaient compter sur un salaire hebdomadaire régulier. Le paiement des ouvrages pouvait parfois prendre plusieurs semaines; le temps que les bois abattus soient acheminés aux usines de sciage.

Le début des années '1960' fut marqué par une vague importante en région, de constitution de coopératives dans la plupart des localités rurales. La raison d'être de ces coopératives reposait principalement sur les chantiers coopératifs; lesquels chantiers faisaient l'objet de contrats entre les compagnies forestières de l'époque et l'Union des Chantiers Coopératifs. En 1970, le gouvernement du Québec publia un rapport sur les activités des chantiers coopératifs entre 1965 et 1969. On constate au terme de ce dernier, que les chantiers coopératifs opèrent principalement au niveau primaire de l'industrie forestière. Certains chantiers s'adonnent toutefois, également à la première transformation.

En 1973, le Syndicat Forestier Ferland-Boilleau changea de nom pour Chantiers Coopératifs Ferland-Boilleau. Du grand nombre de coopératives de travailleurs forestiers qui furent mises sur pied au cours des années '1960', plusieurs disparurent depuis ou furent fusionnées à

d'autres coopératives forestières. C'est le cas par exemple de la Coopérative forestière de Grande Baie qui a été fusionnée à celle de Ferland-Boilleau.

Le milieu des années '1980' fut marqué par une restructuration importante. D'abord, l'organisation changea de nom pour une troisième fois en 1985 et prit celui de Coopérative forestière Ferland Boilleau. L'entreprise se vit la même année, octroyer un premier contrat de production de plants forestiers. L'essentiel du contrat consistait en la production annuelle de 5 millions de plants pour une durée de cinq ans. Le contrat fut renouvelé en 1990 dans les mêmes termes. Afin de rentabiliser la période creuse de l'année dans la production serricole comprise entre septembre et décembre et de soutenir l'emploi lié à ce secteur d'activité, l'entreprise se lança en 1985-1986 dans la production de tomates. Cette tentative dura trois ans après quoi elle fut abandonnée pour cause de non-rentabilité. L'entreprise expérimenta plusieurs autres avenues et façons de faire dont certaines s'avérèrent coûteuses.

La difficile situation financière du début des années '1980' fut corrigée vers les années '1986-1987', par des mesures de restructuration dont une réaffectation des rôles au sein de la direction; lesquelles mesures constituaient pour certaines, une condition à la continuité du support financier assuré par la Caisse Populaire Desjardins. La santé financière de l'entreprise bénéficia au cours des années qui ont suivi, de cette restructuration et des généreux profits dégagés par la production serricole.

Le milieu des années '1990' fut marqué par deux événements importants. Les débuts du groupe NOVA marqua un investissement important pour la Coopérative forestière Ferland-Boilleau; lequel investissement permettrait peut-être de faire oublier aux administrateurs, les importantes pertes financières découlant d'un investissement infructueux dans Panneaux Chambord. Le déluge de 1996 apporta quant à lui, quelques obstacles à la bonne marche des opérations, occasionnant un vide financier important pour la coopérative.

Un vent favorable semble se présenter en 1997 pour la coopérative, alors qu'on annonce une augmentation du volume des activités. Cette augmentation du volume d'affaires pour la coopérative repose entre autres sur l'obtention de contrats de coupe sur la Côte-Nord, sur la réalisation de travaux d'aménagement sur les terres publiques intramunicipales, sur une augmentation des volumes de production serricole et sur la construction et la mise en opération à venir d'une usine de transformation.

### **Contexte économique**

D'après un bilan produit par le Ministère des institutions financières en 1970, la Coopérative forestière Ferland-Boilleau présentait une situation financière délicate. La principale faiblesse rencontrée était sa réserve insuffisante donnant lieu à une instabilité financière. L'organisme affiche entre autres de 1966 à 1968, un taux de croissance de son actif de l'ordre de 127% tandis que son avoir propre connaît durant la même période, un taux de croissance d'environ 38%.



Aux dires des membres de la direction, l'une des erreurs fréquentes commise par l'organisme dans le passé fut sa recherche de la croissance par une implication parfois contre-performante dans des mandats précaires ou douteux et par des investissements qui se sont avérés parfois déficitaires. Parmi les quelques exemples soulevés, on mentionne entre autres l'investissement dans Panneaux Chambord occasionnant un déficit de un million de dollars pour l'entreprise et la réalisation de contrats de coupe sur la Côte Nord dont les paiements n'ont pu entièrement être honorés par le client.

Avec l'évolution que connaît le Québec au plan de l'industrie forestière depuis les dernières décennies, on remarque une tendance générale vers une plus grande rationalisation des dépenses. Ainsi donc, les taux associés aux différents travaux d'aménagement sont demeurés depuis plusieurs années, relativement stables et parfois même, ont connu une diminution. Les frais d'opération pour leur part, deviennent de plus en plus difficiles à réduire et même à maintenir. Cette situation n'est pas rendue au point de mettre en péril les coopératives forestières mais exige de la part des administrateurs comme des employés, une plus grande vigilance quant aux coûts et au respect des ententes contractuelles. Les marges bénéficiaires en sont réduites à un tel point que la moindre perte financière occasionnée par un défaut de paiement ou par une mauvaise planification peut compromettre l'avenir de l'organisme pour plusieurs années.

Les belles années des serres se sont terminées au moment où le Ministère des Ressources Naturelles a modifié les modalités d'attribution des contrats de production de plants; passant d'un mode d'attribution avec des taux fixes à un mode d'attribution par appel d'offres. Les taux unitaires pour un type de plants donné sont donc passés de 0,16\$ à 0,09\$ en quelques années. Le coup de grâce tomba sur les serres avec le déclassement de 5 millions de plants en 2001, occasionnant des pertes importantes pratiquement insurmontables au cours des années suivantes. Cette tuile combinée aux dernières années déficitaires pour la production de plants justifia la décision du conseil d'administration en 2003, de cesser les opérations dans ce secteur d'activité et de se départir des équipements.

Il semblait au cours de la quarantième année d'existence de la Coopérative Ferland-Boilleau, que l'organisme ait évolué au plan des affaires, d'un comportement agressif et orienté vers la croissance à un comportement plus posé et réfléchi. Les erreurs du passé constituent le genre de luxe que l'organisme n'a plus les moyens de se payer, compte tenu de ses marges bénéficiaires considérablement réduites.

## **Contexte social**

Le contexte social de la coopérative comporte l'essentiel des préoccupations véhiculées au sein de l'organisation. Parmi ces préoccupations, on souligne entre autres, la confusion entourant les démarches de certains membres en vue d'obtenir une accréditation syndicale. Ce

phénomène témoigne bien d'un déficit en regard du lien d'appartenance qu'entretiennent les membres avec leur organisation. En effet, des démarches en accréditation syndicale présentent pour le moins, une certaine incohérence chez un membre d'une coopérative de travailleurs. Comme le conseil d'administration d'une coopérative de travailleurs se compose des travailleurs qui en sont membre, le syndicat devient un instrument de représentation inutile puisque les travailleurs n'ont aucunement besoin d'une telle instance pour faire valoir leurs droits auprès de leurs pairs. Bien que la syndicalisation des travailleurs n'ait aucune raison d'être dans une coopérative de travailleurs, elle trouve tout son sens dans une entreprise de nature purement capitaliste. La migration des travailleurs d'une organisation à l'autre et souvent, d'une entreprise de nature capitaliste à une coopérative de travailleurs peut mener à un phénomène que certains auteurs associent à une idiosyncrasie étrangère et donc, incompatible au type d'organisation qui reçoit les nouveaux travailleurs (Belley, 1991).

On dénote également chez les membres, un manque de formation et d'information. Ce constat n'est pas une particularité de la Coopérative de Ferland-Boilleau ni celle d'ailleurs, des coopératives forestières au Québec. Il touche l'ensemble du mouvement coopératif dans le monde entier. En effet, il semble selon Alex Laidlaw que l'abandon par les coopératives, de leur rôle d'éducation mine l'esprit coopératif (Gagnon et Girard, 2001). Agropur constitue un très bon exemple de coopérative qui mise fortement sur la formation des membres, sur les mesures visant à accroître le taux de participation aux assemblées et sur l'animation.

On observe également un sentiment d'attachement parfois déficient. D'ailleurs, il semble que ce sentiment d'attachement se soit effrité au cours des années. Autrefois, la solidarité était en partie, entretenue sur les chantiers, alors que les travailleurs se côtoyaient, dînaient ensemble et voyageaient ensemble. Aujourd'hui, chacun travaille en solitaire dans sa multifonctionnelle et dîne dans son véhicule respectif. On peut établir un même parallèle en dehors des heures de travail. Avant, les travailleurs se rencontraient à l'église, au restaurant du village et venaient chercher leur paie au bureau. Aujourd'hui, les gens ne pratiquent presque plus, vont magasiner en ville et les paies sont déposées directement et de manière électronique dans les comptes de banque de chacun. Les contacts humains s'en trouvent profondément réduits.

Le mouvement coopératif est né d'une certaine égalité entre les membres. Aujourd'hui, certains travaillent dans les serres comme salariés, d'autres travaillent avec leur multifonctionnelle et gèrent un chiffre d'affaires de quelques centaines de milliers de dollars. On retrouve également dans les bureaux, des professionnels qui peuvent gagner plusieurs fois le salaire d'un journalier. Cette situation se prête difficilement à la philosophie d'un mouvement coopératif.

Aujourd'hui, un autre problème émerge et menace la plupart des coopératives forestières au Québec; les membres qui prennent leur retraite et qui réclament leur capital social et les dividendes gagnés au cours des années. Ces travailleurs sur le point de prendre leur retraite représentent à la Coopérative forestière Ferland-Boilleau, environ la moitié des travailleurs. On doit à certains, des sommes pouvant atteindre les 50 000\$. Une bonne partie de ces argents se trouvent dans des actifs.

On dénote certaines lacunes au sein du conseil d'administration dont par exemple, le manque de formation des membres et la prise de décision souvent trop hâtive. Ironiquement, il arrive aux membres de s'attarder inutilement sur une décision impliquant un don de cent dollars à une œuvre de charité et d'appuyer un investissement de plusieurs centaines de milliers de dollars comme une simple formalité. Le conseil d'administration est souvent formé de membres qui se trouvaient parmi les quelques-uns présents à la dernière assemblée annuelle, qui ont été présentés tout bonnement par un collègue de travail, qui ont accepté leur mise en candidature sans trop se poser de questions et qui n'ont rencontré aucune opposition. Parfois, les membres sont reconduits d'un mandat à l'autre puisqu'une fois qu'ils connaissent la chanson, pourquoi pas continuer... Leur intérêt personnel se limite à leur capital social et aux dividendes accumulés. La dynamique est tout à fait différente dans une compagnie par actions, où les membres du conseil d'administration sont généralement les principaux actionnaires et des personnes reconnues pour leurs compétences ou leur notoriété.

Un autre problème rencontré est le taux de roulement important des cadres. Cette situation est perceptible à la Coopérative forestière Ferland-Boilleau comme dans plusieurs autres coopératives forestières. La pression combinée à une reconnaissance réduite de la légitimité d'offrir un traitement à la mesure des compétences recherchées des individus semble expliquer partiellement le manque de motivation de certains cadres à faire carrière dans l'entreprise.

La crise identitaire qui menace le mouvement coopératif en général ne semble pas épargner les coopératives forestières au Québec. Il appert en effet, que les coopératives agricoles et forestières au Québec se sont engagées depuis la fin des années '1980', dans un mouvement de rationalisation des opérations, de fusion, d'acquisitions et d'alliances stratégiques (Gagnon et Girard, 2001). L'acquisition de parts dans le groupe NOVA par la Coopérative forestière Ferland-Boilleau au milieu des années '1990' témoigne bien que cette dernière n'échappe pas à la tendance. Il semble selon certains spécialistes, que ce genre d'investissement provoque une remise en question des conditions d'affiliation et un affaiblissement du sentiment d'appartenance chez les membres.

### **Le rapport de l'organisation ferboillienne à la communauté locale**

La coopérative ferboillienne fut considérée comme un moteur important de l'économie locale. Les liens qu'entretenait la municipalité avec l'organisation dépendaient en partie du directeur général en place. Dans les limites de ses capacités et de son intégrité, la municipalité n'hésitait pas à offrir un soutien à la coopérative. Ce soutien se traduisait entre autres, par l'octroi de contrats et par des mesures relatives aux dispositions légales. Par exemple, elle a contribué à modifier le zonage de deux lots utilisés pour les serres afin que la coopérative puisse bénéficier d'une subvention d'Hydro-Québec. Il est beaucoup moins compromettant pour une municipalité, d'offrir un soutien formel à une coopérative de travailleurs qu'à une entreprise privée. En contrepartie, la coopérative a également contribué au développement local. Alors

qu'aucun entrepreneur n'avait les moyens financiers pour démarrer une entreprise d'envergure dans le domaine forestier, la formule coopérative fut celle qui par un mouvement de solidarité, réussit à y parvenir. La synergie entre la municipalité et la coopérative s'installa de manière concrète avec les événements entourant le déluge de 1996.

On retrouve un peu partout dans le monde, des cultures différentes relativement à la nature des rapports qu'entretiennent les mouvements coopératifs avec les communautés locales et territoriales dans lesquelles ils évoluent. On peut citer à titre d'exemple, le cas de l'Italie où l'on retrouve une stratégie partenariale fondée sur le principe de subsidiarité. Il existe en effet dans ce pays, un cadre législatif qui vise à soutenir les coopératives dans leur rôle au plan du développement local et régional. On retrouve également au Québec, une stratégie partenariale entre l'État et le mouvement coopératif. Le mouvement Desjardins constitue un très bon exemple en ce sens. Avec ses 5 millions de membres, le mouvement dispose d'un grand pouvoir de représentativité auprès de l'État.

Les travaux sur les New Generation Co-ops (NGC) empruntent divers angles d'analyse dont ceux relatifs à la question des stratégies de développement local et de revitalisation des zones rurales (Gagnon et Girard, 2001). On dit également des nouvelles formes de coopératives, qu'elles sont appelées à combler un vide laissé par l'État que l'entreprise capitaliste ne peut combler. Cette nouvelle tendance s'inscrit dans une redéfinition des rapports entre les milieux économique, social et politique. On observe différentes formes de partenariat entre les coopératives et les organisations publiques. Ces organisations publiques sont par exemple, des milieux universitaires ou des instances municipales. On retrouve entre autres à Ferland-Boilleau, un partenariat entre la coopérative et la municipalité. Cette alliance est perceptible notamment, dans la gestion du Domaine du Lac Ha! Ha!

## Conclusion

Il semble admis aujourd'hui, que le développement des communautés rurales passe inévitablement par une économie de solidarité (Proulx, 1999). D'ailleurs, cette conception du développement des communautés rurales s'inscrit dans l'approche économique du paradigme de développement viable. On dit selon cette approche, que le concept de développement durable rapporté à l'échelle locale doit chercher à harmoniser environnement et économie. On dit des fondements actuels de la croissance économique industrielle, qu'ils sont le principal accélérateur des inégalités sociospatiales et de la dégradation des conditions socio-environnementales (Gagnon, 1995). Mis à part l'approche économique, le paradigme de développement viable comporte trois autres visions; soit l'approche écologiste, humaniste et planificatrice. Les quatre visions ne sont pas opposées entre elles mais complémentaires. On retient quatre stratégies en vue d'un développement local viable; soit l'affirmation du leadership partenarial des communautés locales, le soutien collectif d'une économie sociale, l'intégration de la population locale à un processus souple d'évaluation d'impacts et la valorisation de l'identité ou du sentiment d'appartenance. On dit entre autres, que les coopératives de travail témoignent d'une stratégie dynamisante pour l'économie des petites communautés rurales.

Si le rôle du mouvement coopératif a fait ses preuves dans le développement local, on retrouve également une certaine réciprocité dans la relation de dépendance entre une organisation à propriété collective et son territoire d'intervention. Il semble en effet, qu'une organisation à propriété collective trouve sa raison d'être dans l'attachement qu'elle entretient avec son milieu et que toute action qu'elle entreprend à l'extérieur de son milieu d'intervention l'éloigne également de son caractère distinctif (Belley, 1991). Relativement à ces considérations, il serait intéressant d'étudier l'impact des mandats que prend la Coopérative forestière Ferland-Boilleau et les investissements qu'elle réalise à l'extérieur de sa localité sur son caractère distinctif et sur ses avantages concurrentiels.

Bien que le mouvement de solidarité que représente la coopérative a permis le démarrage d'une activité économique bénéfique à la municipalité, la concurrence issue de l'entreprise privée est devenue au plan local, suffisamment importante pour présenter une solution équivalente au strict plan des capitaux disponibles. On peut se demander en quoi une coopérative de travailleurs telle que celle de Ferland-Boilleau peut contribuer au développement local, alors qu'une telle coopérative a pour but premier de fournir du travail à ses membres (Giguère, 1991). Est-ce dire que la création d'emploi soit devenue la seule contribution de l'organisme au développement de la communauté? En fait, une coopérative de travailleurs n'a pas pour véritable vertu de créer de l'emploi. Elle crée davantage de conditions favorables à l'épanouissement et à la responsabilisation des travailleurs; ces derniers réalisant des tâches qui auraient pu autrement, être réalisées par des entreprises de nature autre. On dit du développement, qu'il trouve du succès dans la liberté et la démocratie. Il appert entre autres, que les régions du monde où le développement a pu s'installer sont celles où les sociétés ont le mieux dosé l'équation entre le pouvoir et la liberté et ce, dans un environnement démocratique.

La liberté se présente comme un facteur essentiel au déploiement chez le travailleur, de leur énergie et de leur créativité.

Selon plusieurs sociologues, on peut attribuer la réussite du mouvement Desjardins en très grande partie à la force du tissu communautaire des différentes localités au Québec. Il semble en effet, que la solidarité soit un facteur de premier ordre dans la naissance et la pérennité du mouvement coopératif. Henri Desroches formula à ce propos, une phrase tout à fait évocatrice : "On attendait des communautés, se sont les coopératives qui sont venues". D'ailleurs, le mouvement coopératif naît de la solidarité communautaire et non l'inverse. Le mouvement coopératif trouve sa raison d'être dans la formulation d'un véritable projet de société et non dans le simple désir de faire les choses autrement.

### **Diagnostic d'ensemble**

Les tendances lourdes actuelles qui créent une pression sur les coopératives à une assimilation au modèle capitaliste causent par le fait-même, une remise en question de leur raison d'être et du rôle qu'elles jouent dans le développement des communautés locales. Les comportements et les discours des représentants de ces organisations ont tout pour convaincre qu'elles sont comme les entreprises de nature capitaliste et par le fait-même, qu'on puisse les soumettre aux strictes lois du marché.

En fait, les coopératives ne sont pas comme les autres puisqu'elles jouent un rôle que les entreprises de nature capitaliste ne peuvent assumer. Elles sont dans ces conditions, légitimées de bénéficier de mesures particulières de la part des différentes instances gouvernementales (taux de taxation préférentiels, privilèges relatifs à l'octroi de contrats, ...). La perte du caractère distinctif de la coopérative ferboillienne semble avoir coïncidé avec la perte de certains avantages et des comportements représentatifs d'une assimilation au modèle capitaliste (abandon des chantiers coopératifs, octroi des contrats de production de plants passant d'une base à taux fixes à une base par appel d'offres, investissements externes, contrats externes, ...).

L'État alimente depuis plusieurs dizaines d'années, une culture politique de mépris à l'égard des coopératives forestières, les considérant comme des boulets sociaux et comme des groupes auxquels on doit offrir la charité. L'évolution des politiques forestières au Québec le démontre bien, il y en a eu depuis les tous débuts que pour les grandes compagnies. D'ailleurs, l'octroi de CAAF repose sur des dispositions légales qui n'ont rien pour avantager les coopératives et qui au contraire, exigent une certaine capitalisation (exigence d'un permis d'usine entre autres). Les coopératives comme les organismes de gestion en commun sont reléguées au rang des simples exécutants. En forêt publique, la gestion va de l'État aux industriels, passant d'une planification basée sur des considérations réglementaires à une planification stratégique, puis abouti aux exécutants qui se chargent des aspects opérationnels. On évacue ainsi, tout le processus démocratique tout à fait essentiel à la mise en œuvre des grands principes forestiers liés au partage des ressources tels que la mise en œuvre du concept

de forêt habitée et la gestion intégrée des ressources; lequel processus démocratique bénéficierait assurément de l'implication d'un organisme tel qu'une coopérative forestière en tant qu'institution de la démocratie.

Le choix des gestionnaires relativement à la délégation de gestion des terres publiques intramunicipales des différents territoires témoigne très bien également du mépris manifesté par l'État à l'égard du mouvement coopératif, alors qu'on a préféré confier la gestion de ces terres aux MRC et aux municipalités, ces dernières étant tout à fait dépourvues de ressources pour assurer un tel mandat. La gestion de ces terres aurait très bien pu être confiée à des fédérations régionales de coopératives forestières et de coopératives de solidarité. Le soutien de l'État au mouvement coopératif ne doit pas se limiter aux mesures fiscales mais doit chercher à impliquer ce mouvement en tant que véritable acteur du développement. On ne doit pas seulement chercher à maintenir le mouvement coopératif en vie, on doit chercher à le mettre à contribution.

La crise identitaire qui affecte la coopérative ferboillienne comme le mouvement coopératif dans son ensemble, crée un vide social parmi les membres qu'accroît un mouvement migratoire de ces derniers. L'action en accréditation syndicale, le faible taux de participation aux assemblées annuelles, le discours diffus des acteurs locaux face au caractère distinctif de la coopérative et les ratées du conseil d'administration en sont quelques symptômes perceptibles. Cette crise identitaire s'accompagne d'une approche inadéquate à une gestion que l'on souhaite efficace et efficiente; laquelle approche inadéquate découle d'un savoir démocratique déficient. Ainsi, on prend des décisions en assemblée qui relèveraient normalement du conseil d'administration et des décisions en conseil d'administration qui relèveraient normalement de la direction (Giguère, 1991). Plus encore, on confond les questions qui relèvent de l'organisation et celles qui relèvent de l'entreprise.

On dit des forces stratégiques particulières aux coopératives, qu'elles résident dans leurs capacités de maillages verticaux et horizontaux. Les maillages verticaux se réalisent dans la mise en œuvre de stratégies de gestion inhérentes à la relation membre-usager (Belley, 1991). Dans le cas de la Coopérative forestière de Ferland-Boilleau, on parlerait plutôt de relation membre-travailleur. À la coopérative ferboillienne, on remarque davantage une faiblesse des maillages verticaux qu'une utilisation profitable de ces derniers. Le taux de roulement des professionnels et des membres du personnel cadre ainsi que le manque de solidarité entre ces derniers et les travailleurs-membres qui forment le premier échelon de la structure hiérarchique témoigne bien de cette faiblesse. Bien que la situation ne puisse faire l'objet d'une généralisation et que la collaboration ne semble pas en souffrir, on observe un certain malaise notamment dans les disparités salariales; malaise beaucoup moins présent dans les entreprises de nature capitaliste. En effet, on trouve souvent illégitime la disparité des salaires d'un professionnel et d'un travailleur forestier par exemple, alors que le mouvement coopératif devrait plutôt promouvoir une certaine équité entre les membres. D'un autre côté, comment inciter un professionnel à faire carrière dans une entreprise où il devra constamment justifier ses conditions plus avantageuses qu'un autre membre, alors qu'il peut trouver mieux ailleurs sans

avoir à justifier quoi que ce soit à ses subalternes mais seulement des résultats à ses patrons et aux actionnaires? L'équité entre les membres et la démocratie ne doivent pas se substituer au leadership et aux dispositions nécessaires à une bonne gestion des activités de la coopérative. On rappelle en ce sens que les membres d'une coopérative n'en sont pas les propriétaires. Ils sont en fait, membres d'un regroupement qui lui, est propriétaire d'une entreprise. Cette distinction donne un sens plus évident à l'exercice du pouvoir qui ne repose pas sur chaque membre mais sur les orientations manifestées par le groupe en processus démocratique (Giguère, 1991).

### **Solutions et mesures correctives envisagées**

Le caractère agressif de la coopérative en vue d'une capitalisation que l'on souhaitait maximiser dès le milieu des années soixante constitue fort probablement une erreur au plan de la mission d'entreprise. On dit en fait que le développement des capacités productives ne devrait pas aller au-delà des besoins des sociétaires (Manoa, J.-Y. dans l'ouvrage sous la direction de Côté, 2001). Bien entendu, tout dépend des besoins recherchés dans la poursuite d'une plus grande capitalisation.

L'une des solutions envisagées pour rendre la coopérative forestière plus apte à faire face au nouveau contexte socio-économique consiste à dispenser plus de formation et d'information aux membres sur l'esprit du mouvement coopératif. Cette avenue se présente non seulement comme une solution mais comme une activité essentielle au maintien du caractère identitaire de toute organisation à propriété collective. Cette activité pourrait également donner lieu à l'émergence de stratégies de gestion des maillages verticaux propres aux organisations à propriété collective et ce, à condition que ces activités de formation et d'information soit dispensée à tous les membres et qu'elle s'inscrive dans une démarche d'apprentissage collectif donnant lieu à des idées innovatrices. On doit prendre conscience que le développement d'une coopérative de travailleurs ne s'effectue pas sur la base des capitaux mais sur celle d'une communauté de personnes (Giguère, 1991). L'exercice de la démocratie dans le contexte d'une coopérative de travailleurs trouve un cheminement édifiant pour l'organisation, dans l'identification et la poursuite d'une cible commune et positive; cette dernière devant présenter suffisamment d'envergure pour que les membres puissent régler leurs contradictions par le haut. L'expérience semble démontrer que les coopératives qui connaissent des difficultés chroniques ont une cible commune pauvre, voir inexistante. De plus, une culture démocratique adéquate facilite une distinction des questions devant être traitées en assemblée de celles devant être traitées en conseil d'administration ou par la direction. Un départageant de ces questions devrait s'il n'a pas encore été réalisé, faire l'objet des prochaines actions posées par la coopérative. On doit par exemple, distinguer ce qui relève d'une planification stratégique de ce qui relève d'une planification opérationnelle. On doit également distinguer les questions relatives à l'organisation des questions relatives à l'entreprise.



L'exercice du pouvoir par les dirigeants est essentiel à une pratique de la démocratie qui est appelée avec le temps, à se raffiner et à doter l'organisation d'un avantage concurrentiel par rapport aux organisations de nature capitaliste. Les dirigeants doivent pour leur part, reconnaître les motivations profondes des travailleurs à prendre part à une coopérative; soit une motivation à travailler différemment (Giguère, 1991). Les travailleurs veulent prendre des décisions, assumer des responsabilités, participer. On propose pour se faire, la création d'équipes autonomes, de comités de gestion et la tenue d'assemblées plus fréquente.

On soulignait déjà en 1970, l'importance de mettre à contribution, la fédération dans la mise en commun de certaines fonctions telles que la comptabilité par exemple. Dans un contexte très actuel de mondialisation, certains suggèrent la création d'alliances à l'échelle internationale. Ces alliances ainsi que la mise en commun de diverses fonctions au niveau de la fédération peut traduire une forme quelconque de rationalisation permettant de faire face à l'intensification de la concurrence des marchés. L'ensemble des alliances possibles entre les coopératives, s'inscrit dans ce qu'on appelle les maillages horizontaux. Les coopératives forestières au Québec disposent d'un organisme rassembleur qu'est la Conférence des coopératives forestières du Québec. Beaucoup d'autres maillages pourraient être créés entre les coopératives forestières de la région mais également avec les autres types de coopératives.

La transformation des coopératives aux plans des statuts et règlements pour les rendre plus aptes à faire face à une réalité capitaliste plus présente prend généralement une forme hybride que l'on appelle le "coopitalisme". Il s'agit en fait d'une tendance selon laquelle une coopérative cherche à glisser vers une forme d'organisation de nature capitaliste. Cette tendance cause également une dénaturation du caractère identitaire de la coopérative. Les solutions envisagées doivent avoir pour objet de démontrer que les organismes à propriété collective ont un avantage coopératif plutôt qu'un handicap (Dionne, 1988). Pour éviter une assimilation au capitalisme et la perte de leur spécificité, les coopératives ont un certain nombre de défis à relever. Ces organismes doivent entre autres, renouveler leur discours coopératif, affirmer leur souveraineté organisationnelle et procéder à une mise en valeur de leurs forces stratégiques intrinsèques (Belley, 1991).

### **Transportabilité des solutions et mesures correctives**

Les solutions et mesures correctives envisagées pour la Coopérative forestière de Ferland-Boilleau s'appliquent sans aucun doute aux autres coopératives forestières et même, aux autres types de coopératives. Les problèmes qu'a vécu et que vit encore la coopérative ferboillienne ne lui sont pas uniques. Ils touchent tel qu'en témoigne la littérature, l'ensemble du mouvement coopératif à l'échelle mondiale. Par exemple, les pressions à une assimilation au capitalisme ont touché en l'an 2000, la Société Sylvicole du Saguenay; organisme de gestion en commun créé au milieu des années '1970' dans le but de donner aux propriétaires de boisés privés, un pouvoir de représentativité auprès de l'État et dans le but d'offrir une instance opérationnelle dans la mise en œuvre du Programme de Mise en Valeur des Forêts Privées au Saguenay. L'organisme

de gestion en commun a perdu au cours des années qui ont suivi, des avantages qui lui permettaient de se consacrer pleinement à son rôle premier, à l'abri des pressions du marché. Les nouvelles dispositions qui permettaient à des organismes privés d'offrir le programme et la création des Agences Régionales de Mise en Valeur des Forêts Privées à l'instar des organismes de gestion en commun possédant chacune un découpage territorial exclusif, servirent de message comme quoi à l'avenir, les organismes de gestion en commun perdraient leurs avantages légitimes, perdraient également leur statut particulier, devraient faire la démonstration qu'elles sont aussi rentables que l'entreprise privée et devraient assurer leur survie dans un monde de plus en plus concurrentiel. Vint vers la fin des années '1990', une volonté émanant du ministre des finances, de réclamer les impôts sur tous les travaux réalisés par les organismes de gestion en commun par l'entremise du Programme de Mise en Valeur des Forêts Privées et ce, de manière rétroactive. Comme cette mesure constituait une menace sérieuse à la survie d'une forte proportion des organismes de gestion en commun vivant une situation précaire, elle fut fortement réduite et le caractère rétroactif fut abandonné. À la même époque, une vague importante d'inspections par l'assurance chômage suivi par l'imposition d'amendes à des propriétaires et à des gestionnaires, affecta les liens autrefois plus forts, entre ces propriétaires et les organismes de gestion en commun. Écrasé sous les dettes, supportant une marge de crédit utilisée au maximum et les pressions syndicales, l'organisme n'eut d'autre choix que d'accepter son achat par la Société Sylvicole de Chambord. L'organisme devint au terme de cet achat, une entreprise à capital-actions détenue à 80% par sa consœur.

Bien que le mouvement coopératif dans son ensemble souffre d'une crise à l'échelle mondiale, l'État a une très grande part de responsabilité face aux problèmes vécus par les organismes à propriété collective du domaine forestier au Québec. La ruralité se porterait certainement mieux si le gouvernement provincial reconnaissait le rôle essentiel des coopératives forestières et des organismes de gestion en commun dans le développement des communautés locales en région. Cette reconnaissance doit passer par des mesures concrètes telles que des formes d'allègement fiscal pour les organismes et leurs clients, des mesures autres telles que l'octroi de mandats exclusivement à ces organismes et à l'abri de la libre concurrence, l'octroi de rôles clés dans le développement local et régional ainsi qu'une reconnaissance publique et formelle du statut particulier de ces organismes. En retour, l'État pourrait exiger une présence de ces organismes dans toutes les régions.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anonyme, (1963, 20 juin). « On craint la disparition des chantiers coopératifs », *Le Progrès du Saguenay*, p. 14
- Belley, M. (1990-1991). "La coopération de l'an 2000?", *Coopératives et développement*, vol.22, no.2, pp. 33-44
- Bérubé, P. (1993). *L'organisation territoriale du Québec. Disslocation ou restructuration?*, Québec, Publications du Québec, 172 p.
- Côté, D. (sous la direction de). (2001). *Les holdings coopératif: Évolution ou transformation définitive?*, Éditions de Boeck Université, Bruxelles, 413 p.
- Crozier, M. (1995). *La crise de l'intelligence*, Paris, Points essais, 200 p.
- Dionne, H. (1987-88). "Les sociétés d'aménagement des ressources et la difficile gestion collective", *Coopératives et développement*, vol. 19, no. 1, pp. 83-93
- Fortier, J. (1970). *Étude des chantiers coopératifs de l'U.C.C., esquisse du plan de développement (annexe 9)*, Min. des institutions financières, compagnies et coopératives, Saguenay-Lac-St-Jean, 54 p.
- Gagnon, A.-G. & Girard, J.-P. (sous la direction de). (2001). *Le mouvement coopératif au cœur du XXIe siècle*, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 313 p.
- Gagnon, C. (1994-1995). "Développement local viable : approches, stratégies et défis pour les communautés", *Coopératives et développement*, vol. 26, no. 2, pp. 61-82
- Giguère, J. (1991). "La démocratie : Clé du succès dans les coopératives de travailleurs", *Le coopératisme : Parasite ou propulseur?*, Institut de Recherche et d'Enseignement pour les Coopératives de l'Université de Sherbrooke, Sherbrooke, pp. 359-381
- Guay, B. (1994). *Diagnostic sommaire, complexe des serres de Ferland-Boilleau*, Comité régional de concertation sur les services en foresterie, Dolbeau, 39 p.
- Jean, B. (1997). *Territoires d'avenir. Pour une sociologie de la ruralité*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 318 p.
- Kesteman, J.-P. Boisclair, G. & Kirouac, J.-M. (1984). *Histoire du syndicalisme agricole au Québec, UCC-UPA 1924-1984*, Boréal Express, Montréal, 327 p.

- Laflamme, M. (1982). *Le Projet coopératif québécois : un projet social?*, Gaëtan Morin éditeur, Chicoutimi, 343 p.
- Martel, J.-L. (1992). *Dans la série "Coopérateurs pionniers" : Entretien avec Jean-Marie Couët*, Cahier de recherche no. 92-8, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 59 p.
- Proulx, J. (1999). "Économie sociale et économie rurale", *Économie et solidarités*, vol. 30, no. 1, pp. 24-25
- Provost, C. (2001). *Diagnostic d'entreprise de la pépinière de production de semis forestiers*, Brossard, 24 p.
- Simard, É. (2003). *Les coopératives forestières à la croisée des chemins, document synthèse des résultats des assises locales, Coopérative Ferland-Boilleau, Conférence des coopératives forestières du Québec*, 39 p.
- Simard, M. (2001). *Les communautés locales et régionales. La géographie sociale comme fondement de l'aménagement et du développement*, UQAC, Chicoutimi, 190 p.
- Villeneuve, P. (2003)., « Effets d'échelles et cohésion sociale », *Cahiers de géographie du Québec*, vol.47, no. 131, pp. 169-176

#### Lien internet

[www.coopforestierefb.com](http://www.coopforestierefb.com)

[www.atlas.gc.ca](http://www.atlas.gc.ca)

[www.mrn.gouv.qc.ca](http://www.mrn.gouv.qc.ca)

#### Personnes rencontrées en entrevue

M. Martin Béland, dir. général

M. Jacques Lavoie, contrôleur financier

M. Magella Lavoie, ancien membre

M. Léon Simard, ancien maire de Ferland-Boilleau