

Depuis 25 ans

L'histoire de la Fédération
des coopératives québécoises
en milieu scolaire

Album souvenir



Fédération des coopératives
québécoises en milieu scolaire

ÉDITIONS
SAINT-MARTIN

Depuis 25 ans

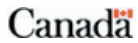
L'histoire de la Fédération
des coopératives québécoises
en milieu scolaire

Album souvenir



**Fédération des coopératives
québécoises en milieu scolaire**

 **ÉDITIONS
SAINT-MARTIN**



Les Éditions Saint-Martin sont reconnaissantes de l'aide financière qu'elles reçoivent du gouvernement du Canada qui, par l'entremise de son Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ), soutient l'ensemble de ses activités d'édition.



Les Éditions Saint-Martin bénéficient de l'aide financière de la SODEC pour l'ensemble de leur programme de publications et de promotion.

Recherche et rédaction :
Isabelle St-Pierre

Coordination :
André Gagnon
Isabelle Gauthier

Consultation :
Pierre Boisvert
Michel Cyr
André Gagnon
Martine Thomas

Révision :
Isabelle Gauthier
Jacinthe Harvey

Conception graphique et mise en page :
G. PRUD'HOMME GRAPHISTE

Dépôt légal :
2^e trimestre 2009
Imprimé au Québec (Canada)



©2009 Éditions Saint-Martin inc.
7333, place des Roseraies, bureau 501
Anjou (Québec) H1M 2X6
Tél. : 514-529-0920
Télec. : 514-352-1764
www.editions-stmartin.com
Filiale du réseau Coopsco

Tous droits réservés

Aucune partie de ce livre ne peut être reproduite ou transmise sous aucune forme ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, par photocopie, enregistrement ou par quelque forme d'entreposage d'information ou système de recouvrement, sans la permission écrite de l'éditeur.

ISBN 978-2-89035-462-3



Fédération des coopératives
québécoises en milieu scolaire

Table des matières

4	Avant-propos
5	Portrait actuel
7	1941 à 1982 : La genèse
11	1983 à 1987 : Un véritable envol
19	1988 à 1989 : Une nécessaire rationalisation
23	1990 à 1995 : L'euphorie de la croissance
31	1996 à 1998 : Deux ambitieuses et exigeantes consultations
37	1999 à 2004 : Une consolidation et un développement stratégique
49	2005 à 2008 : Un leadership fort pour optimiser le réseau
55	Une histoire à poursuivre
56	ANNEXE A Hommage à des bâtisseurs Kristian Lamarre, René Houle
58	ANNEXE B Les présidents de la Fédération
59	ANNEXE C Les secrétaires ou directeurs généraux
60	Bibliographie

Avant-propos

Animées par la volonté de briser leur isolement, le 12 novembre 1983, les coopératives en milieu scolaire du Québec se dotaient d'un formidable outil d'entraide, de concertation et de développement : une fédération. 25 ans plus tard, nous pouvons constater que la vision des bâtisseurs est toujours actuelle puisque la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire regroupe une soixantaine de coopératives qui sont convaincues d'être plus fortes ensemble.

Afin de mieux comprendre d'où nous venons et aussi pour nous guider vers l'avenir, nous avons entrepris de réaliser cet album souvenir relatant nos 25 ans d'histoire. Fruit d'un important travail de recherche, cet ouvrage nous permet de suivre notre évolution, qui se caractérise par trois importants cycles de développement, entrecoupés d'inévitables périodes de rééquilibrage associatif ou financier. Chose certaine, vous serez à même de constater l'incroyable évolution du réseau COOPSCO au fil des ans. Vous serez témoin de sa capacité à s'adapter aux nouveaux besoins exprimés par ses membres et de son désir de contribuer au développement des personnes et des collectivités d'enseignement en tant que partenaire économique privilégié du monde de l'éducation.

Ce regard sur notre passé nous donne également l'occasion de souligner la contribution incomparable des femmes et des hommes qui se sont engagés, par conviction et passion, à développer notre réseau. Plusieurs artisans sont toujours actifs dans le mouvement coopératif. Certains font profiter d'autres types d'organisations de leurs talents. Enfin, d'autres ont malheureusement quitté ce monde beaucoup trop rapidement pour poursuivre leur œuvre. À toutes et à tous, nos sincères remerciements.

En terminant, c'est avec conviction que nous vous invitons à prendre connaissance de l'histoire des 25 dernières années de la Fédération, afin que nous la poursuivions en évitant les écueils du passé car, comme le disait Winston Churchill : « Un peuple qui oublie son passé se condamne à le revivre ».

Bonne lecture et bon 25^e anniversaire !



Sophie Rousseau-Loiselle
Présidente



Martine Thomas
Présidente du conseil

Portrait actuel

Un partenaire de développement au service de ses membres

La Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS) a pour mission de promouvoir la coopération et la communication, de participer activement au mieux-être de ses membres – des coopératives d’usagers – et de soutenir l’optimisation de leurs potentiels. À cette fin elle compte :

- *Susciter l’émergence, regrouper et mobiliser toutes les coopératives œuvrant dans l’industrie des outils du savoir;*
- *Orchestrer la cohésion d’action des membres;*
- *Assurer un service de soutien adapté aux besoins des membres;*
- *Orienter le réseau vers une vision stratégique commune de développement.*

Grâce à la mise sur pied de différentes instances de consultation des coopératives membres, les services offerts par la Fédération s’adaptent continuellement à l’évolution de leurs réalités et besoins. Une équipe de 23 personnes rémunérées assure la direction, la coordination et la dispense de ces services répartis sous les thèmes suivants :

- *Représentation officielle;*
- *Communication et éducation coopérative;*
- *Gestion-conseils et financement;*
- *Ententes réseau et outils de gestion;*
- *Regroupement d’achats et outils promotionnels;*
- *Soutien, développement et conseil en technologie de l’information*
- *Développement professionnel et formation*

En 2007, les différentes opérations de la Fédération, incluant celles de ses filiales, permettent à la FCQMS d’atteindre près de 17 millions de dollars en revenus consolidés et de générer un surplus net de 52 000 \$.

Des coopératives, complices de la réussite des étudiants et maisons d’enseignement

Depuis plusieurs années, les coopératives en milieu scolaire, membres du réseau COOPSCO, poursuivent avec détermination l’objectif d’être le point de référence dans le développement de l’industrie du savoir et de la distribution de leurs produits. À ce jour, la FCQMS regroupe sous sa bannière commerciale COOPSCO, plus de 60 coopératives en milieu scolaire présentes dans 90 établissements scolaires totalisant plus de 100 points de service dans des écoles secondaires, des collèges et des universités francophones du Québec ainsi que deux points de service en Ontario. Ensemble, ces coopératives génèrent des ventes de près de 116 millions de dollars.

Des retombées significatives pour les personnes et les communautés desservies

Les coopératives membres du réseau COOPSCO se distinguent particulièrement des autres entreprises par leur contribution significative au développement des personnes et des collectivités qu’elles desservent. En 2008, cet engagement, un bel exemple de *l’effet boomerang*, fait une réelle différence dans les collectivités étudiantes puisque qu’il totalise plusieurs millions de dollars redistribués de la façon suivante :

- *1 200 emplois étudiants (plus de 2,3 M\$ en salaires) ;*
- *65 000 \$ en bourses d’études aux étudiants ;*
- *540 000 \$ en commandites et subventions aux diverses activités étudiantes ;*
- *170 000 \$ pour le développement du milieu ;*
- *7 millions \$ en ristournes à l’achat.*

Depuis
25 ans
1983 - 2008
Parce que ça vous revient !

La Genèse
1941-1982



La genèse

Une mobilisation étudiante

Au Québec, la première coopérative en milieu scolaire a vu le jour au séminaire de Nicolet en 1941. Sous l'impulsion de fédérations, les coopératives « étudiantes », leur nom à l'époque, ont connu trois importants cycles de développement. La mise sur pied des deux premières fédérations a été influencée par les mouvements étudiants influents de l'époque. En 1947, les actions de propagande en faveur de la coopération en provenance des Jeunesses étudiantes catholiques amènent la création de la Fédération des coopératives étudiantes du Québec, dont le mandat consiste principalement à sensibiliser à la coopération et à former des coopératives. Cinq ans plus tard, le manque de cohésion entre les membres, la rotation élevée des administrateurs étudiants et la méconnaissance du coopératisme entraînent l'échec du regroupement et, dans son sillon, la disparition de plusieurs coopératives étudiantes. De fait, des soixante coopératives existantes, une vingtaine seulement survit. En 1966, dans le courant idéologique des associations étudiantes en émergence, on assiste à la création d'une deuxième Fédération pour les coopératives étudiantes et, avec elle, la création de plusieurs coopératives. Le sommet de soixante coopératives est encore une fois atteint. Par contre, outre le service d'éducation coopérative, la Fédération se lance dans la distribution de divers produits et elle acquiert un grossiste en papeterie et fournitures scolaires. En plus des problèmes mentionnés précédemment lors de l'échec de la première Fédération, des retards de paiement des coopératives provoquent, en 1973, la faillite du grossiste, entraînant dans son giron celle de la Fédération. Peu après, une trentaine de coopératives cessent également leurs activités. C'est à ce moment que le gouvernement du Québec décrète un moratoire sur la création de coopératives étudiantes.

Une mobilisation coopérative

Quelques années plus tard, en 1979, un comité de relance, composé de représentants du gouvernement, du Conseil de la coopération du Québec et de coopératives en milieu scolaire est créé. En 1982, ce comité dépose un rapport qui présente les grandes lignes permettant d'effectuer une relance de ce secteur coopératif. Au nombre de celles-ci, le comité de relance propose d'appeler ce type de coopératives, des coopératives « en milieu scolaire » afin d'inciter les professeurs et autres membres du personnel des maisons d'enseignement à devenir utilisateurs et propriétaires de ces coopératives. Parallèlement à ces actions, le gouvernement du Québec organise, en 1980, le Sommet sur la coopération auquel participeront plusieurs représentants de ministères et de différents secteurs coopératifs dont certains représentants de coopératives en milieu scolaire. Grâce à cet événement, les jeunes coopérateurs constatent leur isolement et entreprennent de tisser de nouveaux liens entre eux. Plus particulièrement, un noyau de jeunes leaders de coopératives en milieu scolaire décide de poursuivre ces échanges informels et organise une série de rencontres provinciales de concertation qui mèneront, en 1982, à la création du Comité provisoire pour le regroupement des coopératives québécoises en milieu scolaire. Ce comité aura pour mandat de jeter les bases d'une nouvelle fédération.

Plutôt que d'être motivée par des mouvements étudiants externes, cette troisième Fédération, fondée le 12 novembre 1983, est le résultat d'une véritable concertation entre coopératives de la base. Les consultations entreprises par le noyau de jeunes leaders permettent de mobiliser une trentaine de coopératives autour de préoccupations communes. En effet, toutes croient qu'il est impératif de briser l'isolement des coopératives en milieu scolaire et de favoriser

Volume: 115

EXTRAIT DE LA
GAZETTE OFFICIELLE DU QUÉBEC

Numéro: 45

Page: 5133

Date: 12 novembre
1983

**FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES
QUÉBÉCOISES EN MILIEU SCOLAIRE**
(Loi sur les associations coopératives)

Le ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme donne avis qu'en vertu de la Loi sur les associations coopératives, il a approuvé la formation d'une fédération sous le nom de « FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES QUÉBÉCOISES EN MILIEU SCOLAIRE », dont le siège social est situé à Québec, QC, circonscription électorale de Jean-Talon.

Le sous-ministre de l'Industrie,
du Commerce et du Tourisme,
CHARLES-E. BEAULIEU

32088

l'intercoopération par la création d'un regroupement provincial. Plus précisément, au terme de plusieurs rencontres de concertation, ces mêmes coopératives conviennent des grandes orientations suivantes pour guider la constitution de leur regroupement :

- la nécessité de viser l'autonomie financière en adoptant un mode de financement qui correspond à la volonté des membres;
- l'exclusion de tout service de grossiste;
- la mise en priorité des services de représentation officielle, d'information, de formation des administrateurs et d'éducation coopérative¹.



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie, du
Commerce et du Tourisme

DECLARATION DE FEDERATION

LOI SUR LES ASSOCIATIONS COOPÉRATIVES
(formule 3- article 128)

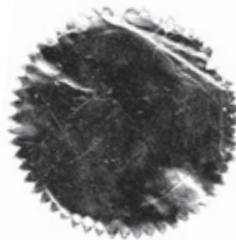
Les associations coopératives ci-après mentionnées déclarent qu'elles
désirent former une fédération sous le nom de
Fédération des coopératives Québécoises en Milieu Scolaire
avec siège social à Québec
dans la circonscription électorale de Jean-Talon
et qu'elles s'engagent à souscrire le nombre de parts sociales indiqué en regard de leurs
noms.

La fédération est formée pour les fins suivantes:

- a) Grouper dans le territoire de la fédération les coopératives en milieu scolaire intéressées à promouvoir leurs intérêts économiques et sociaux, ainsi que ceux de leurs membres, en permettant des échanges communs;
- b) représenter officiellement ses membres, en être le porte parole et en défendre les intérêts communs;
- c) créer et régir des services pour satisfaire les besoins communs de ses membres selon les désirs majoritairement exprimés par ceux-ci;
- d) favoriser le maintien et le développement des coopératives en milieu scolaire;
- e) favoriser la connaissance et la diffusion du coopératisme;
- f) favoriser et soutenir l'intercoopération entre ses membres et tout le mouvement coopératif québécois;
- g) favoriser le développement du coopératisme en milieu scolaire.

(Suite page suivante)

APPROBATION



Charles E. Beaulieu
Sous-ministre de l'Industrie,
du Commerce et du Tourisme

¹ FCQMS, Plan triennal de développement 1987 à 1990, p. 3.

Les premiers statuts et règlements de la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS), proposés par le Comité provisoire et adoptés par l'assemblée générale de constitution, qui réunit une vingtaine de coopératives, précisent les fins de la Fédération :

- *Grouper dans le territoire de la Fédération les coopératives en milieu scolaire intéressées à promouvoir leurs intérêts économiques et sociaux ainsi que ceux de leurs membres, en permettant les échanges communs;*
- *Représenter officiellement ses membres, en être le porte-parole et en défendre les intérêts communs;*
- *Créer et régir des services pour satisfaire les besoins de ses membres selon les désirs majoritairement exprimés par ceux-ci;*
- *Favoriser le maintien et le développement des coopératives en milieu scolaire;*
- *Favoriser la connaissance et la diffusion du coopératisme;*
- *Favoriser et soutenir l'intercoopération entre ses membres et tout le mouvement coopératif québécois;*
- *Favoriser le développement du coopératisme en milieu scolaire.*

De plus, un article précise la nature des opérations de la Fédération et clarifie la notion de services aux membres. En effet, l'article stipule que la Fédération n'est pas « réputée de constituer l'exploitation d'un commerce ou d'un moyen de profit » et il est précisé qu'elle ne peut s'adonner à des activités commerciales avec ses coopératives membres à une exception près :

(...) sauf dans le cas, par contribution volontaire, d'achat, de production, de distribution et/ou de vente de matériel promotionnel à son prix de revient; de tout bien qui permet la réalisation des services qu'elle offre à ses membres² ».

² FCQMS, Statuts et règlements, p. 27.



Gaétan Bourbonnais,
président du Comité provisoire
pour le regroupement des
coopératives québécoises
en milieu scolaire



Pierre Boisvert, secrétaire
du Comité provisoire
pour le regroupement des
coopératives québécoises
en milieu scolaire

Des débuts modestes

Au plan des ressources financières et de la structure d'organisation, les débuts de la Fédération furent très modestes. Lors de sa première année de fonctionnement, le Comité provisoire prévoit pour la Fédération un budget annuel d'un peu moins de 65 000 \$. Les cotisations des membres, évaluées selon un pourcentage du chiffre d'affaires, représentent 40 % de ce budget prévisionnel, 38 % provient du dollar d'intercoopération, payé par chaque nouveau membre des coopératives en milieu scolaire membres de la Fédération, alors que pour l'agenda *Réflex*, premier produit à l'effigie de la Fédération, et donc première source de financement autonome, on prévoit des revenus de 11 000 \$, soit 17 % du budget total. D'un point de vue organisationnel, les opérations de la Fédération se réalisent principalement grâce au bénévolat des administrateurs et des coopératives membres, lesquelles sont néanmoins soutenues par une direction générale et un service de secrétariat.



Depuis
25 ans
1983 - 2008
Parce que ça vous revient !

Un véritable envol
1983-1987



Un véritable envol

Comme démontré précédemment, la création d'une fédération contribue au développement coopératif. Dès la première année de fonctionnement de la FCQMS, onze projets de développement de coopératives au sein d'institutions postsecondaires ont pu bénéficier du soutien du réseau. L'année d'après, vingt coopératives de niveau scolaire secondaire voient le jour grâce à la contribution des ressources de la FCQMS. Au plan associatif, ces efforts visant le soutien de coopératives en démarrage ont permis à la Fédération de voir passer son nombre de membres de niveau postsecondaire de vingt-six à quarante-deux pour cette période. Toutefois, même si elles ne sont pas nombreuses, les désaffiliations commencent dès 1985. La plupart de ces coopératives réintégreront les rangs quelques années plus tard.

Intercoopération et éducation coopérative : une priorité

Conformément aux orientations définies par les membres, les services de la Fédération visent, dans un premier temps, à développer l'intercoopération entre les membres et donc, la concertation et l'entraide. Les services d'éducation coopérative, qui comprennent l'information, la promotion et la formation, viennent compléter l'offre de service. Afin de stimuler l'intercoopération, la Fédération entreprend une tournée des coopératives dont le but consiste à créer des comités régionaux. Dès la première année, deux actions visant la promotion de la coopération et des coopératives en milieu scolaire voient le jour : la *Semaine de la coopération en milieu scolaire*, coordonnée par la Fédération mais organisée par chacune des coopératives localement et l'*agenda Réflex*, premier produit à l'effigie de la FCQMS et première source de revenus autonome.

Rencontre pour le 1^{er} plan de développement de la Fédération en 1984



2^e assemblée générale tenue à Bromont en 1985

Au plan des moyens d'information, deux outils voient également le jour : le bulletin *En Bref* destiné aux coopératives membres et publié mensuellement ainsi que la revue *Réflex* qui s'adresse aux membres des coopératives en milieu scolaire et qui est distribuée lors de la rentrée scolaire d'automne. Cette revue, difficile à autofinancer, ne paraîtra que 2 ans.

La formation des administrateurs, une nécessité

Dès la première année d'opération de la FCQMS, les travaux au sujet de l'élaboration d'une formation destinée aux administrateurs se mettent en branle. Le lancement des travaux s'effectue en collaboration avec l'UQAM. En fait, un professeur et son équipe de recherche s'engagent à développer le contenu de la formation, mais le changement imprévu d'institution du professeur met fin à la collaboration.

Finalement, ce seront deux diplômés de l'Institut de recherche et d'enseignement sur les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), ayant rédigé leur essai sur le premier plan de développement triennal, qui élaboreront un contenu de formation de quarante-cinq heures. Dès le printemps 1984, les premiers cours seront expérimentés. En 1987, 450 administrateurs reçoivent un ou plusieurs modules de formation les aidant à mieux comprendre leur rôle et réaliser leur mandat. Les modules abordent les thèmes suivants : les rôles et responsabilités des administrateurs, les états financiers, le fonctionnement de groupe et la prise de décision, l'éducation coopérative, l'analyse financière, les aspects juridiques et, finalement, la session de planification.



Une des premières formations des administrateurs donnée au Cégep de Chicoutimi, le 17 novembre 1985 par Jean-Pierre Girard, coconcepteur du premier programme de formation destiné aux administrateurs



Une des premières formations des administrateurs donnée à l'UQAM, le 24 novembre 1985 par René Houle, coconcepteur du premier programme de formation destiné aux administrateurs



2^e assemblée générale tenue à Bromont, 1985
Gilles Pelletier, secrétaire ; Claudine Robitaille,
présidente ; Christian Rousseau, directeur général ;
Jean-François Beaudry, aviseur juridique et
Lorne Bouchard, administrateur



D'un soutien au démarrage vers un soutien au redressement

Les intentions initiales poursuivies par la Fédération, c'est-à-dire de promouvoir le coopératisme en milieu scolaire, l'entraide et l'intercoopération, l'entraînent sur une voie non préméditée. En effet, le soutien au démarrage de coopératives se transforme tranquillement mais sûrement en soutien au redressement de coopératives en difficulté. Cette activité, plutôt accessoire à ses débuts, ne cesse d'occuper une place de plus en plus prépondérante avec le temps. Témoin de la solidarité entre coopératives, les activités de redressement deviennent, en quelques années, le service le plus important de la Fédération. À titre d'exemple, pour l'année 1986 seulement, ce sont plus de vingt-cinq coopératives en phase de redressement que la Fédération accompagne par l'entremise de ses deux agents de développement socioéconomique. D'ailleurs, avec l'arrivée de ces nouvelles ressources, des outils de soutien à la gestion sont développés. Parmi ceux-ci, on compte la compilation des statistiques financières du réseau, le guide des ressources du réseau, un guide de soutien au démarrage de nouvelles coopératives et un modèle standardisé d'états financiers. Aussi, la session de planification, qui constituait un module de formation destiné aux administrateurs, est transférée dans le portefeuille d'outils de gestion destinés aux gestionnaires des coopératives. En complément à cette gamme de services d'éducation coopérative et de soutien, un programme d'assurances collectives pour les employés des coopératives et ceux de la Fédération, premier service regroupé et géré par la Fédération, est offert aux coopératives, et ce, à partir de la deuxième année de fonctionnement.



Christian Rousseau
Directeur général
de 1983 à 1988



Kristian Lamarre,
secrétaire de 1985 à 1987,
et secrétaire corporatif
de 1987 à 1989

Les défis du financement

Selon la volonté des membres, les sommes investies à la Fédération par ces derniers sont basées sur un pourcentage du chiffre d'affaires, soit 1/5 de 1 % de l'ensemble des revenus de la coopérative moins les revenus imputés à une coopérative lors d'une transaction résultant d'une entente entre coopératives dans le cadre de l'intercoopération³. De plus, les coopératives doivent également collecter un dollar d'intercoopération auprès de chaque nouveau membre et le verser à la Fédération. Comme ce total n'est pas très élevé, la Fédération peut difficilement mener à bien les projets d'éducation et d'information souhaités par les membres. Ainsi, lorsque les administrateurs de la Fédération proposent à l'assemblée générale de 1984 d'augmenter graduellement le montant des cotisations, les membres suggèrent plutôt que la Fédération étudie les différents scénarios possibles de financement externe et qu'une assemblée générale spéciale sur le sujet se tienne quatre mois plus tard pour trancher la question. Lors de cette assemblée générale spéciale, les membres acceptent d'augmenter graduellement le pourcentage de la cotisation, mais ils fixent néanmoins un plafond annuel, par coopérative, de 10 000 \$. Comme les membres ne se donnent pas vraiment un outil à la mesure de leurs ambitions, la Fédération doit chercher du financement externe pour mettre en œuvre son plan d'action. Heureusement, les démarches en vue d'obtenir des subventions portent fruits. Pour assurer sa troisième année de fonctionnement, la Fédération peut compter sur un apport du gouvernement totalisant 96 000 \$. En plus de cette somme, la Fédération obtient un prêt de capitalisation de 75 000 \$ de la part de la Société de développement des coopératives (S.D.C.). De ce montant, 50 % est versé dans un fonds de soutien destiné aux coopératives ayant des difficultés financières temporaires. Pendant 3 ans, pour chaque dollar investi par les coopératives en capital privilégié à la Fédération,

³ FCQMS, Statuts et règlements, p.14.

la SDC investissait l'équivalent dans le fonds de soutien. On comprend que sans cet apport gouvernemental, la Fédération aurait pu difficilement entreprendre la réalisation des projets d'éducation coopérative mentionnés plus haut et soutenir autant de coopératives en difficulté.

Une équipe au service des membres

La première année d'opérations de la FCQMS s'inscrit en parfaite continuité avec les actions jusqu'alors entreprises par le Comité provisoire pour le regroupement des coopératives québécoises en milieu scolaire. Et pour cause, puisque les principaux acteurs des deux organisations sont les mêmes. En effet, l'agent de liaison du Comité provisoire accède au poste de directeur général de la Fédération tandis que le président du Comité provisoire devient le premier président de la FCQMS. Au départ, les activités de la Fédération se réalisent principalement grâce au concours de ressources bénévoles, soit les administrateurs, qui se répartissent les tâches à réaliser au sein de différents comités. Tel que démontré précédemment, les subventions gouvernementales permettent à la Fédération d'engager de nouvelles ressources et d'embaucher des consultants à qui l'on confie des projets spécifiques comme la formation des administrateurs. Ainsi, de 1983 à 1987, le nombre d'employés passe de deux à sept, ce qui permet graduellement de dégager les membres du conseil d'administration des activités opérationnelles. Outre la direction générale, deux ressources sont dédiées à l'administration. Quant au conseil d'administration, il peut compter sur les services d'un secrétaire corporatif à temps partiel tandis que les coopératives peuvent se référer aux deux agents de développement socioéconomique pour les questions liées à la gestion, et à l'agent d'éducation coopérative pour obtenir un soutien spécifique pour ce type d'activité.

Une tentative de régionalisation

En 1985, les membres du conseil d'administration entreprennent une réflexion sur les structures régionales. Avant la création de l'actuelle Fédération, seul un comité régional regroupant les coopératives de la région de Québec existait. Suivant la fondation de la Fédération, deux autres comités régionaux voient rapidement le jour : celui des coopératives des régions de Montréal et de la Montérégie et un autre pour celles de l'est du Québec. À la base, ces regroupements régionaux étaient très informels et réunissaient un petit nombre de coopératives. Néanmoins, ces comités régionaux, orchestrés par une coopérative leader, exerçaient un certain pouvoir de négociation auprès de fournisseurs, et ce, pour le plus grand bénéfice des coopératives alliées. Avec l'avènement de la Fédération, ces comités se sont davantage structurés, voire institutionnalisés. Par ailleurs, les efforts fournis par la Fédération, afin de développer des comités similaires dans les autres régions du Québec, se sont avérés infructueux, notamment en ce qui a trait à un regroupement des achats régional. Ainsi, les intentions initiales de créer une Fédération à trois paliers de fonctionnement efficace doivent être abandonnées. D'un point de vue économique, et donc du regroupement des achats, les membres considèrent l'action des comités existants satisfaisante tandis qu'au plan associatif, ils croient que les efforts pour développer des comités dans chaque région demeurent souhaitables, notamment en ce qui concerne le processus de consultation préalable à la prise de décisions. Comme les regroupements régionaux ne sont pas intégrés formellement à la structure de la Fédération, ils ne travaillent pas nécessairement en concertation avec elle et les mécanismes de fonctionnement et de représentation ne sont pas clairement établis entre eux. Afin de mieux gérer les relations et conserver l'autonomie des comités régionaux, les coopératives membres de la Fédération décident d'établir l'esprit dans lequel tous les intervenants devraient fonctionner et donc, d'adopter un code d'éthique. Ce dernier vise

notamment à officialiser le processus de consultation nécessaire à la prise de décisions relatives aux actions ou grandes décisions d'orientation de la Fédération, et à établir les devoirs et les pouvoirs de la Fédération envers ses coopératives membres et ceux des coopératives envers leur Fédération. Quelques années plus tard, les consultations régionales, qui visent à discuter avec les coopératives des dossiers qui seront présentés à l'assemblée générale, s'institutionnalisent, ce qui permet d'alléger les délibérations et la longueur de l'assemblée annuelle.

Vers une planification triennale

En 1986, la Fédération entrevoit la perte de plusieurs subventions en raison de modifications au sein des priorités gouvernementales. Le conseil d'administration décide alors de mettre sur pied une commission de développement des régions qui vise à orienter l'élaboration d'un plan triennal de développement pour la Fédération. Par cet exercice, on souhaite animer une réflexion collective dans le but de trouver des moyens de capitaliser la Fédération et surtout de contrer les baisses envisagées de subventions. Ce changement dans l'environnement amène donc la Fédération à entrevoir la phase de consolidation nécessaire à la poursuite de son développement. Pour réaliser le plan de développement, une ressource externe est embauchée et un processus de consultation élaboré. Outre la commission de développement des régions, composée de trois administrateurs et de la direction générale de la FCQMS, tous les membres sont consultés par sondage. Des rencontres régionales ont lieu de même qu'une rencontre nationale des directions générales de coopératives. Au nombre des suggestions envisagées et émises dans le premier plan de développement triennal, on recommande de limiter, voire d'éliminer, les services gratuits aux coopératives non membres, et donc de « s'assurer que les avantages directs ou indirects provenant des activités de la Fédération ne soient consentis qu'aux coopératives membres⁴ ».

⁴ FCQMS, Plan triennal de développement de 1987 à 1990, p. 7.



Inauguration des bureaux de la Fédération
4^e Avenue, à Limoilou, en 1986
Jacques Chabot, administrateur; Marie-Lynda Raymond,
administratrice; Kristian Lamarre, secrétaire; Daniel Alix,
trésorier; Guy Moreau, administrateur; Lise Simard,
administratrice; François-Luc Dallaire, administrateur
et Jean Pagé, administrateur



Le président, André Paquet, fait
l'Inauguration des bureaux de la
Fédération sur la 4^e Avenue,
à Limoilou, en 1986



Comité régional du
Bas-du-Fleuve
en 1987

Jusqu'alors, les représentations officielles externes avaient toujours été orientées principalement vers le gouvernement, en vue d'obtenir des subventions. Avec ces changements, les membres conviennent de développer des liens avec les grands secteurs du mouvement coopératif. Afin de développer de nouvelles sources de financement

autonomes et de devenir indépendante financièrement, la Fédération entrevoit de développer de nouveaux services « à l'exception des relations de grossistes⁵ ». Un service d'assurances commerciales est envisagé de même que l'augmentation des niveaux de financement en provenance des activités de soutien aux coopératives, de formation et de vente de matériel promotionnel. Comme le développement de la structure du réseau, sur une base régionale, n'a pas tout à fait fonctionné, et compte tenu des impératifs de consolidation, le plan de développement recommande d'évaluer la possibilité d'harmoniser

les regroupements d'achats de Québec et de Montréal à l'échelle provinciale. Un comité consultatif sur les achats est formé à cet effet. Ce dernier entreprendra une consultation des coopératives et déposera un rapport de quarante-sept pages à l'assemblée générale de 1987. Les membres accepteront le principe de la centralisation des achats des coopératives membres de la Fédération, mais ils donneront le mandat à un comité ad hoc de poursuivre l'analyse de faisabilité et de s'adjoindre au besoin une firme externe.



5^e assemblée générale tenue à
Rivière-du-Loup en 1987

Daniel Alix, trésorier ; Christian Rousseau,
directeur général ; Jean-François Turgeon,
vice-président ; André Paquet, président
& Kristian Lamarre, secrétaire



⁵ FCQMS, Plan triennal de développement de 1987 à 1990, p. 24.

Depuis
25 ans
1983 - 2008
Parce que ça vous revient !

*Une nécessaire
rationalisation*

1988-1989

Fédération des coopératives
québécoises en milieu scolaire



Une nécessaire rationalisation

Les craintes envisagées au sujet de la diminution des subventions se confirment rapidement. En effet, une subvention attendue de 75 000 \$ n'est jamais versée, mais est tout de même dépensée. Ainsi, en 1988, sur un budget de près de 330 000 \$, la Fédération enregistre une perte de 117 000 \$. En outre, une portion importante du fonds de capitalisation est utilisée pour couvrir les opérations de la Fédération. Cette situation financière déficitaire nécessitera la mise en branle d'une opération de redressement et l'élaboration d'un plan de refinancement pour la Fédération. Au même moment, les négociations avec la direction générale au sujet du renouvellement de son contrat d'emploi avortent, et, en septembre 1988, une direction générale intérimaire se voit confier le mandat de dénicher une nouvelle ressource pour combler ce poste clé. C'est au début de l'année 1989 qu'une nouvelle direction générale est embauchée pour planifier et réaliser la nécessaire opération de redressement de la Fédération.

Dans un premier temps, une rationalisation des activités et du personnel s'effectue. Le poste de secrétaire corporatif est aboli de même que celui d'agent d'éducation. Au plan des services, on annonce que le bulletin d'information *En Bref* sera publié au besoin et non plus sur une base mensuelle. De plus, le service de soutien aux coopératives est redéfini de même que ses modalités. Tel que proposé dans le plan de développement, une politique de tarification des services aux coopératives membres et non membres est proposée et adoptée à l'assemblée générale. À cet égard, certains services de soutien à la gestion comme le recrutement de personnel autre que la direction générale, la rédaction de politiques, la gestion intérimaire, l'élaboration de plans de redressement ou de développement, ne sont plus gratuits. De plus, une convention d'intervention entre la coopérative et la Fédération doit être signée. Cette dernière s'apparente à un contrat qui

décrit les besoins d'intervention, les obligations de la Fédération et celles de la coopérative de même que l'aide technique demandée et ses coûts.

Toujours en vue de permettre à la Fédération de diversifier ses revenus et de limiter la participation financière des coopératives, diverses mesures sont mises en place. Tout d'abord, une modification aux règlements permet aux coopératives de niveau scolaire secondaire de devenir membres auxiliaires de la Fédération moyennant l'acquisition de cinq parts sociales à dix dollars l'unité et le versement du dollar d'intercoopération. Ensuite, une entente de maillage avec le Mouvement des caisses Desjardins est signée au printemps 1988. Ce protocole d'échanges de services d'une valeur de 50 000 \$ par année pour une durée de cinq ans est une première pour le Mouvement des caisses Desjardins. Il affirme l'intérêt et la reconnaissance de la contribution des coopératives en milieu scolaire et de la Fédération dans le développement d'une relève pour le mouvement coopératif québécois.

Une ouverture aux activités commerciales centralisées

Dans le respect des orientations du plan triennal de développement, dès 1989, de nouveaux services, comme les assurances commerciales, sont offerts aux membres. De plus, bien que le rapport final sur le regroupement des achats n'ait pas encore été déposé à l'assemblée générale, des actions du type sont déjà entreprises. En guise d'exemple, la Fédération a négocié une entente avec un transporteur qui permet des économies substantielles pour les coopératives. Elle s'est également associée à un compte porteur pour négocier un nouveau fournisseur en papeterie, deux comptes majeurs en informatique ont été transférés à la Fédération et cette dernière est intervenue dans diverses négociations auprès de fournisseurs.



Les six premiers présidents de la Fédération sont réunis lors de l'assemblée générale de 1988 Jean-François Turgeon (1987-89), André Paquet (1986-87), Jean Ouellet (1985-86), Claudine Robitaille (1984-85), Robert Hamel (1983-84) & Gaétan Bourbonnais (CPRCQMS) (1983)



Yvan St-Pierre, président, de 1988 à 1989



Signature du protocole d'entente avec Desjardins le 17 mars 1988

Alban D'amour, vice-président senior du Mouvement Desjardins ; Maxime Rodrigue, président de Coop HEC ; Christian Rousseau, directeur général FCQMS ; Claude Béland, président du Mouvement Desjardins et Jean-François Turgeon, président FCQMS



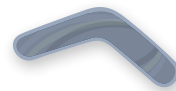
Marcel Pichette, directeur général de 1989 à 1997



7^e assemblée générale,
tenue les 3, 4 et 5 novembre
1989 à Beaupré

Ces différentes mesures permettent rapidement à la Fédération de renouer avec une meilleure santé financière puisqu'un surplus d'opérations de 21 000 \$ est réalisé pour cette année de transition. Au sujet du regroupement des achats, les membres ont reçu, lors de l'assemblée générale de 1989, le deuxième rapport sur le sujet. Ils en ont accepté les principales recommandations, lesquelles visent à procéder au regroupement des achats par la Fédération, graduellement, tout en limitant l'investissement des membres et les risques. Au sujet du refinancement de la Fédération, la nouvelle direction générale de la FCQMS propose un plan lors de l'assemblée générale de 1989. Ce plan prévoit un remboursement complet du déficit en trois ans, et ce, à même les

surplus d'opérations de la Fédération qui sont évalués à 40 000 \$ pour 1989 et 1990 et à 78 700 \$ pour 1991⁶. Ces surplus proviennent principalement de l'entente de services avec le Mouvement des caisses Desjardins et de la centralisation d'activités commerciales. En effet, l'estimation des revenus commerciaux passe de 15 000 \$ en 1989 à 93 000 \$ pour 1991. Ainsi, aucune contribution spéciale n'est exigée de la part des membres pour refinancer la FCQMS. Ces derniers ont d'ailleurs accordé, à l'unanimité, « une motion de félicitations à l'équipe de la Fédération pour le redressement de la situation financière »⁷.



⁶ Refinancement de la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire, présenté à l'assemblée générale tenue les 3, 4 et 5 novembre 1989.

⁷ FCQMS, Procès-verbal de la 7^e réunion de l'assemblée générale tenue les 3, 4 et 5 novembre 1989, p. 6.

Depuis
25 ans
1983 - 2008
Parce que ça vous revient !

*L'euphorie
de la croissance*

1988-1989



L'euphorie de la croissance

Pour cette période d'activités, le nombre de coopératives membres de la FCQMS passe de quarante-quatre à soixante. De ce nombre, on compte quarante coopératives de niveau scolaire collégial, douze œuvrant en milieu universitaire et huit de niveau scolaire secondaire. Pour ce qui est des nouvelles affiliations, certaines coopératives, qui avaient quitté le réseau entre 1983 et 1989, rejoignent les rangs.

Comme le plan de développement triennal arrive à échéance en 1991, un processus de consultation en vue d'en élaborer un second est amorcé. De nouveau, les coopératives sont consultées par voie de sondage et les gestionnaires par le biais de leur rencontre annuelle tandis que les consultations régionales et l'assemblée générale permettent de finaliser le processus et d'adopter le plan. Pour les années 1993 à 1995, six priorités stratégiques sont identifiées : l'élargissement du champ de représentation, le rayonnement et l'expansion du mouvement des coopératives en milieu scolaire, l'éducation coopérative, le soutien à la gestion, le développement des activités commerciales et le financement autonome de la Fédération au service des membres.

Une nouvelle orientation pour les représentations officielles

Au chapitre des représentations officielles, une nouvelle orientation s'installe. Désormais, celles-ci visent clairement à contribuer à l'expansion et au développement des coopératives en milieu scolaire. En ce sens, les représentations auprès du ministère de l'Éducation permettent aux coopératives d'obtenir, en janvier 1990, la gestion exclusive du programme de prêt permettant aux étudiants de niveau universitaire d'acquiescer un ordinateur. Par la suite, ces représentations tenteront d'élargir l'accessibilité du prêt aux étudiants de niveau collégial, ce qui sera accordé. Pour soutenir le secteur du livre, plusieurs années de représentations auprès du ministère de la Culture

et des Communications et, plus particulièrement, auprès de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) permettent à la Fédération d'être finalement reconnue en 1995 comme regroupement de libraires. La reconnaissance des coopératives en milieu scolaire se concrétise également d'un point de vue légal puisque, grâce à la présence de la Fédération sur un comité de révision de la Loi sur les coopératives, les particularités de ces dernières sont reconnues au sein d'un chapitre distinct en 1995.

Une évolution du soutien à la gestion

En matière de soutien à la gestion des coopératives, il appert que les nouvelles règles permettent à la Fédération de porter son attention sur les coopératives qui s'écartent substantiellement du seuil annuel de rentabilité et d'intervenir plus rapidement. Parfois, l'intervention peut aller jusqu'à la gestion directe. Ces actions visant le redressement de coopératives se réalisent bien souvent avec le concours des gestionnaires du réseau qui mettent à profit leur expertise, tout en palliant le manque de ressources de la Fédération. Par ailleurs, il semble que le nombre de dossiers traités soit moins important mais que leur nature se complexifie, notamment en raison de l'avènement de l'informatique. À ce sujet, les besoins de soutien se situent à deux niveaux. Tout d'abord, de plus en plus de coopératives souhaitent développer ce nouveau secteur d'activité, devenu populaire en raison du programme de prêt à l'achat d'un ordinateur pour les étudiants. Ensuite, un nombre grandissant de coopératives souhaitent informatiser leur gestion et demandent d'être soutenues dans ce processus. Pour appuyer les coopératives en processus d'informatisation, la Fédération négocie en 1994 une entente nationale avec une firme en informatique. En 1995, les implantations pilotes du logiciel d'informatisation mettent en lumière plusieurs défis qui mobiliseront les ressources de la Fédération durant plusieurs années. En 1996, un nouvel outil de gestion s'ajoute à ceux développés lors de la période précédente. Il s'agit d'un bilan

**Obtention de la gestion exclusive du prêt
ordinateur en 1989**

Claude Ryan, ministre de l'éducation ; Yvan St-Pierre,
président FCQMS ; Gérard Tremblay, ministre de
l'Industrie et du Commerce, Marcel Pichette,
directeur général, FCQMS



social type permettant aux coopératives de présenter les retombées sociales de leurs activités économiques.

Des partenariats pour éduquer à la coopération

En dépit des intentions mentionnées dans les plans de développement en matière d'éducation coopérative, comme créer un réseau des responsables de l'éducation coopérative, développer un programme de formation sur la coopération pour les employés, ou encore développer un plan d'éducation coopérative pour la Fédération et les coopératives, les activités réalisées durant cette période se limite à la promotion de la formule coopérative en milieu scolaire, par le biais de la Semaine de la coopération en milieu scolaire, et à la formation des administrateurs. Par contre, avec la tenue des états généraux sur la coopération de 1992, la FCQMS devient partenaire de différents projets d'éducation coopérative coordonnés par le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) et donc à portée nationale. Par ces actions partenariales, elle contribue à la création de la Fondation pour l'éducation à la coopération qui devient le véhicule privilégié du mouvement coopératif pour promouvoir la formule coopérative auprès des jeunes et du public en général. De plus, en 1995, la Fédération fait reconnaître la Semaine de la coopération en milieu scolaire auprès des partenaires coopératifs, cette dernière devenant alors la Semaine de la relève coopérative. Cette semaine, désormais coordonnée et financée par la Fondation pour l'éducation à la coopération, tentera de mobiliser tous les acteurs du mouvement coopératif autour de la jeunesse. Dans le même souffle, la Fédération participera, avec d'autres partenaires coopératifs membres de la Fondation pour l'éducation à la coopération, à la création du programme Jeune Coop qui permet aux jeunes de niveau scolaire secondaire de se familiariser avec la formule d'entreprise coopérative par le biais de l'expérimentation.



Lancement de la Fondation pour l'éducation à la coopération le 17 octobre 1994

Alain Fortier, président de la Fondation ; Lorraine Pagé, présidente de la Centrale des enseignants du Québec ; Claude Béland, président du Mouvement Desjardins & Majella St-Pierre, directeur général de la Fondation



Tirage de la 1^{ère} semaine de la relève en 1995

Daniel Alix, adjoint à la commercialisation FCQMS, Alain Fortier, président de la Fondation pour l'éducation à la coopération et Rejean De Roy de la Confédération des caisses populaires et d'économies Desjardins du Québec



Claire Gauthier,
présidente, de 1991 à 1992



Des employés de
Cybernétique au
travail - 1994

Les coopératives brassent des affaires

En ce qui a trait aux activités commerciales, la Fédération maintient son service d'assurances et le bonifie par l'introduction d'une assurance responsabilités pour les administrateurs. Cependant, ce qui retient inévitablement l'attention, c'est le processus accéléré de centralisation des achats par la Fédération. Pour la première année du regroupement d'achats, quarante-deux ententes de réseau favorisant le regroupement de 7 millions de dollars d'achats ont été conclues avec divers fournisseurs. De ce montant, 4 millions de dollars d'achats proviennent du secteur en forte croissance de l'informatique. Sur le plan des fournitures scolaires, la Fédération propose aux coopératives une première foire commerciale réseau dès 1991 qui deviendra, en 1996, le Salon des achats. À noter que deux groupes commerciaux consultatifs, un pour les coopératives de l'est et un pour celles de l'ouest, contribuent à guider les orientations du regroupement d'achats tandis qu'un comité des achats contribue aux actions concrètes qu'exigent ces activités commerciales centralisées.

Le marché de l'informatique explose

Pour permettre aux coopératives de développer rapidement et efficacement le secteur informatique, la Fédération propose la création d'un Centre informatique provincial et recommande l'acquisition de la totalité des actions d'un distributeur : Cybernétique technologie MR inc. Ces projets sont exposés pour adoption à l'assemblée générale de 1992. Cybernétique est présentée comme un fournisseur en informatique populaire auprès des coopératives du réseau puisque vingt coopératives transigent régulièrement avec lui. En plus d'offrir une ligne d'ordinateurs, Cybernétique, compagnie québécoise localisée à Québec et à Montréal, offre un soutien technique et un service de réparation. Moyennant l'acquisition de parts privilégiées de la Fédération par les coopératives qui souhaitent faire affaire avec Cybernétique, la Fédération acquiert le distributeur,

qui se voit alors transformé en Centre Informatique provincial (CIP). Le but du CIP consiste à regrouper les services liés au secteur informatique pour l'ensemble des coopératives. Ce ne sont pas toutes les coopératives membres qui doivent adhérer au CIP. Par contre, seules celles qui signent un contrat d'adhésion et qui versent le montant de parts privilégiées annuelles prévu peuvent utiliser les services à des prix « membres » et bénéficier des excédents. Néanmoins, les autres coopératives membres de la Fédération peuvent utiliser les services et acheter des produits, mais elles auront des tarifs moins avantageux. Le contrat d'adhésion stipule que le CIP s'engage à offrir les produits et les services susmentionnés et à en offrir d'autres, à supporter les pertes d'exploitation et à redistribuer aux coopératives adhérentes 60 % des excédents d'exploitation tandis que les coopératives utilisatrices s'engagent à utiliser les services du CIP et à respecter certaines règles. Le projet d'acquisition de Cybernétique technologie MR inc. et de création du Centre informatique provincial a été adopté à l'unanimité par les membres lors de l'assemblée générale de 1992⁸. Par contre, cette acquisition par la Fédération a impliqué une modification de la déclaration d'intention. Cette dernière précisait que l'activité de grossiste ne pouvait être menée par la Fédération et que ses opérations commerciales devaient viser l'autofinancement et non l'exploitation d'un commerce ou d'un moyen de profit. Ces lignes furent donc ratifiées. Dès la première année, trente-six coopératives choisissent d'adhérer au CIP. La croissance de Cybernétique sera fulgurante. Les prévisions budgétaires prévoyaient 3,6 millions de ventes pour l'année 1994⁹. La réalité fut tout autre puisque du 15 septembre au 15 novembre 1994 seulement, les ventes ont dépassées les 7 millions de dollars¹⁰. Il va s'en dire que la gestion de cette croissance exponentielle de la filiale posera plusieurs défis de taille à la Fédération.

⁸ FCQMS, Procès-verbal de la 10e réunion de l'assemblée générale de la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire tenue les 3 et 4 avril 1992, p. 8.

⁹ FCQMS, Centre informatique provincial, p. 16.

¹⁰ FCQMS, Rapport annuel de 1994, p. 20.

Un comité de stratégie commerciale

La structure mise en place pour orienter les activités commerciales centralisées, soit le comité des achats et les groupes commerciaux consultatifs de l'Est et de l'Ouest, demeure la même jusqu'en 1993. Par contre, avec la croissance majeure des activités, le comité des achats se transforme en comité de stratégie commerciale. Par conséquent, sa mission consiste davantage à identifier les moyens nécessaires à un meilleur positionnement commercial pour le réseau. Pour mener à bien ses tâches, le comité assure le suivi de ces sous-comités : les comités librairie, informatique et fournitures scolaires. Aussi, avec ce changement de nom, il change de répondant puisqu'il relève maintenant du comité exécutif et non plus du conseil d'administration. Les travaux de ces comités sont réalisés par les gestionnaires et les employés des coopératives membres de la FCQMS et encadrés par la direction générale de la Fédération. À titre d'exemple, en 1994, on décide de soutenir les efforts promotionnels des coopératives en produisant un premier feuillet publicitaire, imprimé en 350 000 exemplaires et distribué à la rentrée par les coopératives. Dans la même période, les membres du comité de stratégie commerciale suggèrent de concevoir un plan marketing pour mieux commercialiser les produits du réseau et, du même coup, lancent le projet de créer une identification commune pour les coopératives membres de la FCQMS. Le principe du plan marketing et de l'identification commerciale est adopté par l'assemblée générale de 1994 alors que la bannière COOPSCO, est adoptée par l'assemblée générale de 1995. Un an plus tard, le tiers des coopératives adopte l'image et les couleurs communes du réseau.

Logo Coopsco - de 1995 à 2000



Une équipe renouvelée

Pour ce qui est de la structure de la Fédération, elle passe de six employés, en 1990, à une douzaine, en 1995. Toutefois, l'augmentation des effectifs ne se fait pas brutalement. De 1990 à 1993, on ajoute seulement un poste de contrôleur à la structure. Il faut attendre 1994 pour qu'un adjoint à la commercialisation et un nouveau conseiller en gestion rejoignent les rangs de la Fédération et une décision de l'assemblée générale, en 1995, pour que la Fédération réorganise son fonctionnement et embauche de nouveaux employés. Ainsi, à partir de 1995, la Fédération crée une direction des affaires commerciales. Elle crée également un poste de coordonnateur des conseillers en gestion et un poste de responsable de la formation et des communications. En plus de superviser l'administration, la direction générale met sur pied un comité de gestion pour coordonner l'ensemble des travaux. Enfin, pour assister la présidence au plan des représentations officielles, un poste de secrétaire générale est également créé puisque le projet de double présidence n'a pas reçu l'aval des administrateurs étudiants siégeant au conseil d'administration.

Des besoins en capital grandissants

Comme il a été dit plus haut, les difficultés financières de la FCQMS ont favorisé l'accélération de la mise en place de nouveaux services pour les membres et, surtout, le développement des activités commerciales centralisées à la Fédération. En cinq ans seulement, les revenus consolidés de la Fédération font un bon phénomène, passant de 366 179 \$ en 1990 à 1 731 482 \$ en 1995¹¹. Le principe d'autofinancement par les activités commerciales guide les actions de la Fédération et les décisions des membres. Néanmoins, la croissance rapide du secteur commercial a eu comme conséquence que l'augmentation de l'actif a davantage été financée par l'endettement que par l'avoir propre de la Fédération. Conscients et soucieux de cette situation, les

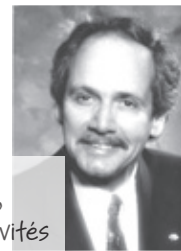
¹¹ FCQMS, Rapport annuel de 1995, p. 23.



Benoît Beauséjour, président 1992-1993 lors de l'assemblée générale de 1993 soulignant les 10 ans de la Fédération



Alain Fortier, président de la FCQMS de 1993 à 1995 et secrétaire général de 1995 à 1997



Pierre Laurin, directeur des activités commerciales, de 1995 à 1997

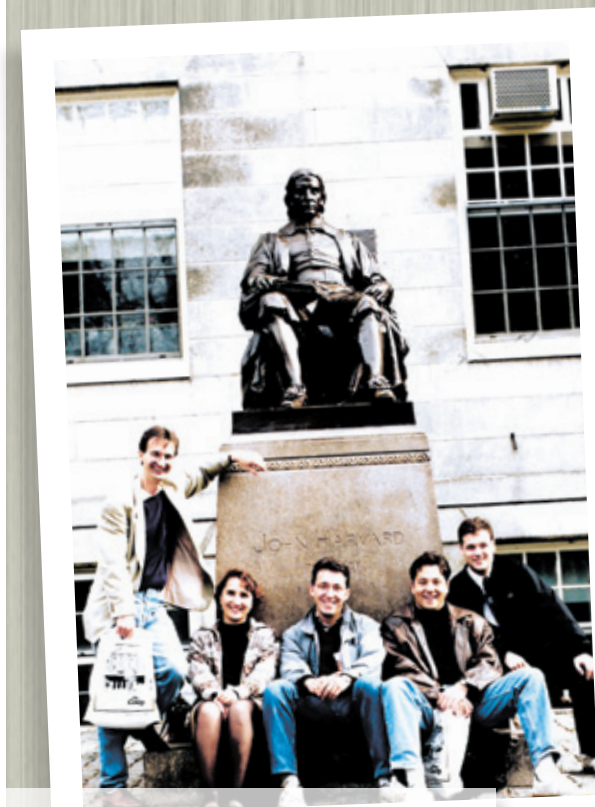
dirigeants des coopératives membres ont tôt fait de signifier leur engagement à participer à un projet de capitalisation d'appoint capable de soutenir leur Fédération et, dans la même veine, accepter que le fonds de soutien puisse servir à faire des prêts à la filiale ou à garantir ses obligations financières.

Malgré l'engagement financier des coopératives en vue de capitaliser la Fédération, il appert que la croissance de la filiale entraîne à son tour des exigences financières que ne peut assumer seul son propriétaire, la Fédération. Un projet de capitalisation pour la filiale est donc soumis à l'assemblée générale de 1996. On propose aux membres de la Fédération de capitaliser leurs escomptes de volume d'achat annuels sous forme d'actions de Cybernétique non votantes, non participantes, et pouvant donner droit à un intérêt de 8% sur décision du conseil d'administration. Cette fois-ci, les membres font preuve de prudence et demande plutôt à la Fédération de présenter une étude plus approfondie sur la filiale, ses besoins et ses liens administratifs et financiers avec la Fédération. À la lumière de ces données, ils réviseront leur position quant à leur contribution en capital pour la filiale.

Un inévitable glissement

L'équipe de direction est énormément sollicitée par la gestion des activités commerciales mais surtout par la filiale qui, afin de combler les périodes hors rentrée scolaire et maximiser sa rentabilité, développe un marché extérieur, voire même concurrentiel, à celui des coopératives. Conséquemment, le temps faisant défaut, on assiste à une sous-utilisation des structures de consultations, autant celles prévues pour orienter et guider les activités commerciales que celles pour discuter des priorités de la Fédération et donc des besoins des coopératives membres. Par exemple, aucun sondage ou autre moyen de consultation des membres n'ont été utilisés pour orienter la planification stratégique de 1996-1999 et les consultations régionales, précédant l'assemblée générale annuelle, servent davantage à informer les membres qu'à construire collectivement avec eux. Néanmoins, en 1993, le président de l'époque, qui croit à la synergie entre les composantes, organise la première rencontre des présidents, qu'il considère comme un complément intéressant à la rencontre des gestionnaires. Il rédige aussi ponctuellement le message du président qui vise à informer les administrateurs des coopératives des dossiers importants pilotés par la Fédération et de leur impact pour les coopératives membres. Malgré ces initiatives, on sent un certain glissement de la structure d'association au profit de celle de l'entreprise ce qui n'est pas sans inquiéter les coopératives membres et les présidences du réseau. D'ailleurs, en 1995, le comité régional des coopératives de Montréal décide de déposer un avis de motion à l'assemblée générale qui demande à la Fédération « de reconnaître, au sein de ses statuts et règlements, sa mission éducative, favorisant ainsi l'intégration des administrateurs ayant un statut d'étudiant, que ce soit au sein de son conseil d'administration, du comité exécutif et de tout autre comité relié à son organisation politique¹² ».

¹² Conseil des coopératives scolaires de la région de Montréal, Extrait du procès-verbal de la 2e réunion tenue le 7 mars 1996.



Rencontre des présidents tenue à Boston en octobre 1994
Claude Simard, secrétaire; Nadine Naoum, Coop HEC, Alain Fortier, président; André Gagnon, trésorier et Jocelyn Deschesne, vice-président



Isabelle St-Pierre,
présidente,
de 1995 à 1996



Le point, pour mieux préparer l'avenir

Après un cycle de croissance fulgurant et les différents signaux envoyés, la Fédération comprend que ses membres manifestent le désir de faire collectivement le point, pour mieux préparer l'avenir. C'est un processus important en vue d'un rééquilibrage entre les structures d'entreprise et d'association. En effet, avec la demande d'une étude sur la mission et le fonctionnement de Cybernétique et celui de la Fédération ainsi qu'en demandant de reconnaître l'apport des représentants étudiants pour la Fédération, les membres annoncent clairement qu'ils souhaitent une consolidation des activités de la Fédération et participer au développement futur du réseau. Le mot de la présidence de 1995, présenté à l'assemblée générale de 1996, témoigne que le message des membres a été entendu :

En raison des nouvelles tendances économiques, de l'instabilité du marché des coopératives due à la réforme de l'éducation et des nouvelles possibilités de développement de la Fédération, les membres du conseil d'administration considèrent qu'il est grand temps de procéder à une vaste consultation des membres. En effet, les coopératives, la raison d'être de la Fédération, doivent ensemble réviser, voire même redéfinir ce que doit être la Fédération de demain et ce qu'elle doit identifier comme priorités. Nous considérerons ce processus essentiel afin que le développement de la Fédération continue de se faire en conformité avec les besoins et les attentes des membres ainsi que dans le respect des valeurs sur lesquelles le réseau a été bâti : la solidarité, l'entraide entre les coopératives et l'égalité des membres, peu importe leurs dimensions économiques et financières¹³ ».



¹³ FCQMS, Rapport annuel de 1995, p. 4.

Depuis
25 ans
1983 - 2008
Parce que ça vous revient !

*Deux ambitieuses et
exigeantes consultations*

1996-1998



Deux ambitieuses et exigeantes consultations

De 1996 à 1997, deux projets de consultations se tiennent en parallèle. D'une part, on retrouve le projet de consultation en vue de l'élaboration d'un projet organisationnel pour le réseau des coopératives québécoises en milieu scolaire et, d'autre part, le comité spécial de consultation sur le fonctionnement de la Fédération et l'état des relations avec les membres. Les prochains paragraphes décriront les intentions poursuivies par chaque consultation, le processus utilisé et les principales recommandations et résultats.

Une réflexion sur l'avenir

La consultation en vue de l'élaboration du projet organisationnel visait à permettre une réflexion sur le devenir des coopératives et sur leurs attentes à l'égard de la Fédération dans ce contexte. Toutes les coopératives de niveau postsecondaire ont été invitées à s'engager dans le processus de consultation dirigé par des conseillères externes. Toutefois, le taux de participation n'a été que de 56 % puisque vingt-huit coopératives sur cinquante ont participé au processus. Les coopératives participantes devaient consulter leurs membres utilisateurs, l'équipe de direction et les employés de même que les membres de leur conseil d'administration. Alors que les équipes de direction réfléchissent au devenir de leur coopérative par secteur d'activité, aux nouvelles occasions de marché et à la structure associative de la coopérative, les membres du conseil d'administration analysent les résultats des consultations précédentes pour en déterminer un portrait global. De plus, ces derniers revoient la mission de l'organisation.

Des retombées concrètes

Le résumé synthèse de l'interprétation des données soulève deux tendances : l'amélioration et le développement du volet social des coopératives, et l'amélioration et le développement des activités commerciales. Les auteurs du rapport précisent néanmoins que les deux éléments sont interreliés et forment un tout; l'un étant au service de l'autre et vice versa. Les retombées concrètes du projet organisationnel se matérialisent en deux éléments : une mission renouvelée pour le réseau et la Fédération, et la définition de nouveaux axes stratégiques sur lesquels seront bâtis les plans d'action. Ainsi, la mission du réseau des coopératives en milieu scolaire est désormais « d'être le point de référence dans le développement de l'industrie des outils du savoir et la distribution de ses produits, de la coopération et de l'engagement social et économique dans leur communauté d'appartenance »¹⁴ tandis que la mission de la Fédération devient celle-ci :

La Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire a pour mission de promouvoir la coopération et la communication, de participer activement au mieux-être de ses membres – des coopératives d'usagers – et de soutenir l'optimisation de leurs potentiels. À cette fin, elle compte : susciter l'émergence, regrouper et mobiliser toutes les coopératives œuvrant dans l'industrie des outils du savoir; orchestrer la cohésion d'action des membres; assurer un service de soutien adapté aux besoins de ses membres; orienter le réseau vers une vision stratégique commune de développement¹⁵.

Pour ce qui est des valeurs devant guider le développement du réseau, on réitère la démocratie, la solidarité et la responsabilité, mais on ajoute une nouvelle valeur, celle de l'équité. Le plan d'action pour la Fédération, présenté à l'assemblée générale d'avril 1998, expose les nouveaux axes de développement : le fonctionnement du réseau et les technologies

¹⁴ FCQMS, Versions finales des énoncés des missions et des valeurs, présentées à l'assemblée générale de 1998.

¹⁵ ibid

de l'information, le développement du capital humain et le soutien à la gestion, les pratiques commerciales, l'expansion et la représentation du mouvement coopératif en milieu scolaire et, finalement, l'éducation coopérative et l'engagement dans le milieu.

Une réflexion sur le présent

Le second projet de consultation, celui demandé par les membres à la suite de la demande de capitalisation pour Cybernétique, vise à identifier les irritants et problématiques en vue de réviser le fonctionnement de la Fédération et de sa filiale. En fait, les problèmes vécus par la Fédération et les coopératives du réseau ont été soulevés et débattus par trois groupes : un comité de directions générales représentatives du réseau, le comité de direction et le conseil d'administration de la Fédération. Dans un premier temps, les directions générales soulevaient les problèmes et proposaient des solutions. Dans un deuxième temps, ces problèmes et solutions étaient analysés, refusés, acceptés ou bonifiés par le comité de direction. Enfin, le conseil d'administration analysait l'ensemble des propos tenus et apportait sa vision des choses de même qu'il proposait des modifications. Étant le seul groupe où des administrateurs étudiants participaient, le conseil d'administration agissait un peu à titre de médiateur entre les deux groupes composés exclusivement de directions générales du réseau et d'employés de la Fédération. Tout d'abord, le portrait général des relations entre la Fédération et les coopératives a été analysé. Ensuite, chaque structure de la Fédération, assemblée générale, conseil d'administration, comité exécutif et comité stratégique, a été évaluée, voire critiquée. Après, ce fut le tour des services. La liste des services évalués par les directions générales comporte la représentation officielle, la formation, le soutien à la gestion, les ressources humaines, le regroupement d'achats, les assurances, le soutien à la gestion informatisée et le soutien à la commercialisation.



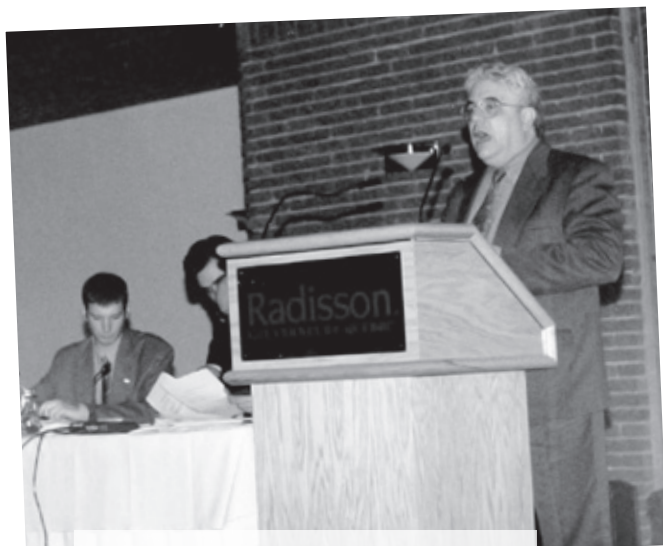
Les membres du comité exécutif 1996-1997

Dany Trudel, trésorier, Marcel Pichette, directeur général; Steeve Nolin, secrétaire; Jean-Robert Noiseux, vice-président et Simon Dubé, président

Les services d'éducation coopérative, même si les rapports de la direction générale de la Fédération comportaient toujours une section à ce sujet, ne furent pas évalués. Le mode de financement a également été étudié de même que la filiale Cybernétique. Suivant cette première ronde de consultation, les individus chargés de coordonner la démarche ont soumis trente recommandations. Ces dernières ont été étudiées et améliorées grâce à une deuxième ronde de consultation. Finalement, le rapport final, appelé Bernier-Nolin, contient les recommandations finales soumises au conseil d'administration.

Une remise en question de la filiale

Le rapport Bernier-Nolin permet de comprendre plus en détail les malaises des directeurs généraux face à la filiale. En résumé, ces derniers croient que les activités de Cybernétique occupent trop les employés de la Fédération, ce qui limite le temps consacré aux autres dossiers importants pour les coopératives et « les directeurs généraux ne sont pas d'accord à ce que la Fédération supporte un risque financier de plus en plus grand pour permettre à Cybernétique de se développer¹⁶ ». Pour résoudre cette problématique, cinq recommandations au sujet de Cybernétique ont été présentées et adoptées à l'unanimité lors de l'assemblée générale d'avril 1997¹⁷. En fait, les coopératives ont accepté de scinder les opérations de Cybernétique et celles de la Fédération, et de créer un conseil d'administration distinct de celui de la Fédération. De plus, les coopératives acceptent que Cybernétique développe des marchés externes en autant qu'elle ne vise pas les institutions scolaires et qu'elle n'opère pas de commerces de détail qui entreraient directement en compétition avec les coopératives. Pour couvrir les besoins en capital, les membres permettent à la direction de Cybernétique de trouver de nouveaux partenaires, ce qui permettra à la Fédération de se dégager financièrement de la filiale. Les membres conviennent également



Présentation du rapport Bernier-Nolin
par Me. Jean Bernier lors de la
15^e assemblée générale
tenue à Québec le 26 avril 1997

¹⁶ FCQMS, Rapport Bernier-Nolin, p. 36.

¹⁷ FCQMS, Procès-verbal de la 15^e réunion de l'assemblée générale de la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire tenue le 26 avril 1997, p. 8.

d'offrir le poste de président de Cybernétique au directeur général de la Fédération. Ce faisant, ils l'invitent à quitter ses fonctions pour se consacrer uniquement à la gestion de la filiale.

Une difficile transition

Les faits saillants de l'année 1998, colligés dans le rapport de la présidence, permettent d'évaluer les impacts réels de ces décisions. Le directeur général de la Fédération a bel et bien accepté le poste de président de Cybernétique. Quelques mois plus tard, l'équipe de la commercialisation de la Fédération décide de quitter à son tour. Ainsi, en plus d'accueillir une nouvelle direction générale à l'automne 1997, le conseil d'administration a dû embaucher une nouvelle équipe pour la commercialisation. Ces instabilités affectent la situation financière puisqu'un déficit important est enregistré en 1998. Pour ce qui est de la recherche de partenaires financiers pour la filiale, différents scénarios sont proposés au conseil d'administration de la Fédération. Ces différentes offres furent étudiées, mais aucune entente n'a été conclue. L'engagement du réseau des coopératives en milieu scolaire au sein de Cybernétique a donc conservé le statu quo.

Des recommandations opérationnelles

Sans procéder à une présentation exhaustive de chacune des recommandations du rapport Bernier-Nolin, nous traiterons des faits saillants. Ceux-ci concernent le processus de consultation pour favoriser de meilleures relations, les services de la Fédération, le mode de financement et les structures.

Les premières recommandations du rapport Bernier-Nolin visent à officialiser un nouveau processus de consultation des membres pour permettre à ces derniers de déterminer leurs besoins sur les plans politique, commercial et éducationnel. En ce qui concerne les services de la Fédération, le rapport



Isabelle Massé,
présidente,
de 1997 à 1999

Bernier-Nolin recommande de procéder à une rationalisation de ceux-ci, de reconsidérer le rôle du secrétaire général et de la direction générale en matière de représentation officielle, d'élaborer un programme de formation sur la coopération pour les employés, de poursuivre l'informatisation du réseau et d'embaucher une personne responsable des communications internes et externes. En ce qui a trait au financement de la Fédération, les directeurs généraux questionnent le mode de financement principal qui consiste à retenir un pourcentage des opérations commerciales regroupées. Elles sont d'avis que des mécanismes devraient être mis en place pour permettre à certaines coopératives d'obtenir une ristourne sur les activités commerciales réalisées avec la Fédération. Cette dernière récompenserait leur fidélité en fonction du volume d'affaires, et ce sans nuire au financement de la Fédération. « Cela ferait disparaître les irritants et encouragerait les coopératives à réitérer les ententes commerciales de la Fédération.¹⁸ ». Au regard des structures, les recommandations suggèrent une modification à la composition du conseil d'administration et une précision au sujet de la composition du comité exécutif, puis, finalement, recommandent d'implanter une structure décisionnelle décentralisée pour chaque service de la Fédération.

¹⁸ FCQMS, Rapport Bernier-Nolin, 1997, p. 60.

En fait, les directions générales ont proposé que les services de soutien à la gestion, les services de commercialisation de même que ceux administratifs relèvent de personnes différentes et non plus uniquement de la direction générale¹⁹. En dépit des efforts des directeurs généraux pour faire en sorte que le comité de stratégie commerciale, composé de directeurs généraux, devienne décisionnel en matière de fixation des objectifs commerciaux de la Fédération, il a plutôt été recommandé par le conseil d'administration d'abolir ce comité pour le remplacer par un comité consultatif à la commercialisation, dont les membres seraient nommés par le directeur commercial, à partir d'une liste de personnes intéressées fournie par le conseil d'administration.

Outre les recommandations au sujet de Cybernétique, adoptées lors de l'assemblée générale d'avril 1997, celles en lien avec les opérations de la Fédération furent étudiées durant l'année 1998 et leur mise en action a été laissée aux soins de la direction générale de la Fédération.

Un levier pour l'informatisation

Les documents consultés au sujet de l'informatisation du réseau, produits durant cette période de consultation, témoignent des difficultés relatives à la mise en œuvre de ce projet. En 1998, le projet d'informatisation du réseau, cherchant à permettre aux coopératives de s'échanger de l'information, de partager une banque de données commune, d'avoir des données financières organisées de la même façon et, ultimement, de permettre l'ouverture d'une brèche en direction d'une librairie virtuelle, a fait l'objet d'une décision importante lors de l'assemblée générale. Malgré la présence de deux logiciels différents dans les coopératives déjà informatisées, la réticence de certaines coopératives à faire le saut vers l'informatisation, les inquiétudes par rapport aux retombées économiques du projet et les investissements requis par les

coopératives, la création du Réseau informatique des coopératives en milieu scolaire (RICS) qui entraîne le versement d'une contribution obligatoire pour toutes les coopératives membres, même si elles sont déjà informatisées, est acceptée par une majorité de coopératives lors de l'assemblée générale du 25 avril 1998.



¹⁹ FCQMS, Rapport Bernier-Nolin, 1997, p. 80.

Depuis
25 ans
1983 - 2008
Parce que ça vous revient !

*Une consolidation
et un développement
stratégique*

1999-2004



Une consolidation et un développement stratégique

De façon générale, la période couvrant les années 1999 à 2004 se résume à deux choses : consolidation et développement stratégique. Largement inspirée des recommandations en provenance des rapports de consultation, la phase de consolidation s'est poursuivie jusqu'en 2000, année où un rigoureux exercice de planification stratégique est entrepris par la Fédération, en collaboration avec les coopératives. Il est significatif de souligner que la consolidation opérationnelle a été l'œuvre d'une nouvelle direction générale puisque la personne en poste depuis onze mois a décidé de relever d'autres défis au sein d'une autre organisation à la fin de l'année 1998. La personne choisie pour occuper la fonction de directeur général provenait du réseau. Effectivement, cette dernière a été gestionnaire d'une coopérative en milieu scolaire pendant plusieurs années, membre du conseil d'administration et de l'exécutif de la Fédération à titre de directeur général pendant deux mandats et, surtout, membre du comité des directeurs généraux, sollicités dans le cadre de la consultation spéciale qui a permis la réalisation du rapport Bernier-Nolin.

Retour de la confiance et nouveau positionnement

L'année 1999 est celle du retour de la confiance et de la rentabilité financière. En effet, les états financiers consolidés de 1998, exposés à l'assemblée générale d'avril 1999, présentent un surplus de plus de 200 000 \$ alors qu'un déficit de plus de 100 000 \$ était enregistré l'année précédente²⁰. Le message de la présidence décrit bien l'état de la situation :

Je crois que nous avons énormément cheminé au cours de la dernière année malgré toutes les épreuves que notre réseau a dû traverser. Des décisions difficiles ont

dû être prises par le conseil d'administration mais notre réseau en est ressorti grandi car malgré toutes ces difficultés, vous êtes demeurés solidaires à votre réseau. Il est beaucoup plus facile de progresser dans un climat de confiance, et au nom du conseil d'administration, je vous remercie pour celle que vous avez témoignée tout au long de cette tumultueuse année²¹.

Ce même rapport annuel permet de comprendre les nouvelles bases sur lesquelles la nouvelle direction générale de la Fédération souhaite orienter le développement. Son message met en lumière son désir de soutenir les coopératives dans un développement stratégique, qui s'appuie sur les spécificités coopératives :

Ces dernières (les coopératives) devront donc travailler à fidéliser leur clientèle mais surtout à mettre davantage en valeur leur engagement dans leur communauté respective. Cette distinction constitue la force d'une coopérative, la force de notre réseau. Face à ces changements et mutations (concurrence externe et virage technologique), la mise en valeur de notre spécificité coopérative ainsi que des principes qui guident nos actions et notre gestion feront de nous des partenaires stratégiques pour tous les acteurs de nos établissements²².

André Gagnon,
directeur général,
de 1998 à ...



²⁰ FCQMS, Rapport annuel de 1998, p. 14.

²¹ ibid, p. 4.

²² ibid, p. 6.



Gaétan Larose,
président,
de 1999 à 2000



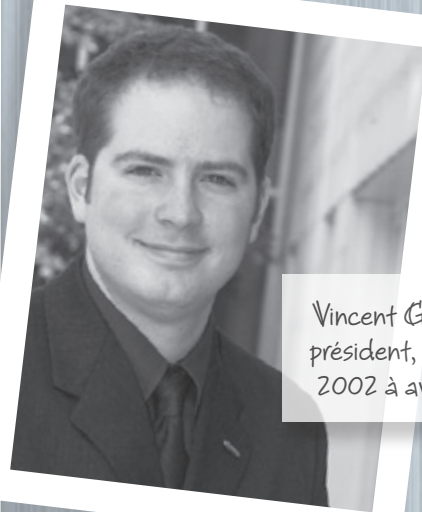
Véronique Frigon,
présidente, de 2000 à 2001



Jérôme-Alexandre Leduc,
président, de 2001 à 2002



Karoline Gilbert, présidente,
de mai à octobre 2002



Vincent Gaudreau,
président, d'octobre
2002 à avril 2003



Paul Rondeau,
directeur des activités
commerciales,
de 1998 à ...

Une consolidation tous azimuts

Tel que mentionné précédemment, les années 1999 et 2000 sont sans contredit celles de la consolidation qui se reflète non seulement au sein des services de représentation officielle, de soutien à la commercialisation et à l'informatisation, de la structure d'opération et de participation mais aussi au plan de la santé financière.

Une intensification de la représentation officielle

Au chapitre de la représentation officielle, notons qu'elle s'effectue principalement par la direction générale et la présidence de la Fédération, mais aussi par des directeurs généraux ou autres employés cadres de coopératives et de la Fédération. Alors que les actions de relations publiques de la présidence s'orientent vers la défense des intérêts des membres étudiants par une participation aux différentes commissions ou aux groupes consultatifs jeunesse mis en place par le gouvernement et par des actions concertées avec les associations étudiantes nationales, les directions générales entretiennent des relations visant à protéger les acquis ou à favoriser le développement des activités commerciales des coopératives. Ainsi, la direction générale de la Fédération a maintenu et augmenté les activités de représentation auprès des partenaires coopératifs et accentué les démarches auprès de différents ministères dont celui de l'Éducation, de l'Industrie et du Commerce et, finalement, celui de la Culture et des Communications. Grâce à ces actions, les coopératives opérant une librairie agréée ont pu bénéficier d'un siège aux différents comités ou groupes de travail dans le domaine du livre. À cet égard, les représentations de la Fédération à un comité sur les pratiques commerciales dans le domaine du livre ont permis de conserver les acquis du réseau au plan des escomptes accordés aux coopératives sur les livres scientifiques et techniques.



Lors de cette période, la Fédération devient membre de différents organismes dont le Conseil québécois du commerce de détail et le National Association of College Store (NACS). L'intensification de la représentation officielle pour cette période est sans équivoque et donne des résultats qui accentuent le développement du réseau.

Une diversification dans le soutien à la commercialisation

Comme il avait été suggéré dans le rapport Bernier-Nolin, la direction commerciale travaille désormais en étroite collaboration avec un comité consultatif de stratégie commerciale et des comités d'expertise en librairie, papeterie et informatique. En 1999, un nouveau comité d'expertise voit le jour, celui de l'alimentaire dont le but consiste à analyser les retombées de la centralisation des achats et du regroupement des volumes d'achats dans ce secteur d'activité en expansion. Durant cette période, la direction commerciale innove sur plusieurs plans. Par exemple, elle met en place une stratégie à prix multiples pour les circulaires, développe des outils de promotion distincts pour les secteurs de l'informatique et de la librairie et elle crée le programme de fidélisation COOPSCO.

À partir de 1999, le secteur du livre est commercialement soutenu. Des promotions thématiques, afin de combler les périodes hors rentrées scolaires, viennent soutenir les coopératives, favorisant ainsi le développement de partenariats d'affaires avec certains éditeurs et distributeurs. Afin d'intensifier ces actions de soutien à la commercialisation du livre, une nouvelle ressource se joint à l'équipe de la direction commerciale en 2000. Tournées d'auteurs, activités pour souligner la journée mondiale du droit d'auteur, catalogue de Noël sont quelques exemples d'actions réalisées pour ce secteur.

En 1999, en vue d'encourager l'utilisation des ententes commerciales et des circulaires développées par la Fédération, le programme de fidélisation COOPSCO est mis sur pied. Il s'agit à la fois d'un programme de renforcement positif et d'une mesure qui permettent de redistribuer de façon équitable les revenus générés par les ententes commerciales. Durant cette période, la Fédération retourne annuellement plus de 100 000 \$ aux membres sous forme de dollars COOPSCO. Bien que non monnayables, ces dollars sont appréciés puisqu'ils sont applicables sur l'achat de services de la Fédération.



Du soutien à l'informatisation vers le commerce électronique

Les services liés à l'informatisation s'accroissent année après année. À ce chapitre, le soutien prend la forme de formation aux employés et de développement d'outils technologiques de gestion comme l'intranet. En 1999, le site Internet de la Fédération sera complètement restauré et l'intranet bonifié par l'introduction d'un outil pour l'envoi de courriels dans le réseau. En 2000, la Fédération effectue une étude de faisabilité d'un portail de commerce électronique auprès des membres des coopératives. Le but consiste à tracer le profil des utilisateurs d'Internet et leurs attentes face à un portail COOPSCO. De plus, la Fédération développe un service de veille technologique au sujet des nouveaux supports à l'écrit et des grandes tendances sur le Web. En fait, la Fédération considère les nouvelles technologies comme une occasion de développement plutôt que comme une menace. En ce sens, elle souhaite développer un portail provincial pour doter l'ensemble des coopératives d'un site Internet leur permettant éventuellement de faire du commerce électronique. Grâce aux représentations effectuées auprès de différents ministères, les études et le développement d'un portail COOPSCO pourront se réaliser sans entraîner une participation financière accrue de la part des membres. En 2000, la Fédération réussit à obtenir des subventions totalisant 730 000 \$. Anciennement sous l'égide des conseillers en gestion, ce projet d'envergure légitimera le besoin de créer une nouvelle direction chargée de ce secteur.

Gaétan Bourbonnais,
directeur des affaires
électroniques,
de 2000 à ...



Conférence de presse pour annoncer
la subvention pour la création du
Portail Coopsco tenue le 6 mars 2001
à l'Université Laval

Une systématisation des structures de participation

Pour ce qui est de la participation des coopératives membres, outre les comités d'expertise commercial où l'on retrouve des employés de coopératives, les lieux de concertation associatifs – tels que les consultations régionales, la rencontre des présidents et des gestionnaires, se systématisent afin de permettre aux membres de contribuer à la définition des orientations de développement de leur Fédération, ce qui n'est pas sans rappeler certaines recommandations émises dans le rapport Bernier-Nolin.

Des changements majeurs dans l'équipe

En 2000, le siège social de la Fédération déménage de Québec vers Montréal. Cette relocalisation entraînera plusieurs changements dans l'équipe, particulièrement au sein du personnel dédié à l'administration puisque quatre personnes du bureau de Québec quittent. Le souhait des gestionnaires du réseau que les services de la Fédération relèvent de directions autonomes se concrétise également en 2000²³. En plus de la direction commerciale, les services administratifs et les affaires électroniques sont désormais sous la gouverne de directeurs indépendants lesquels relèvent de la direction générale. Les mouvements de personnel s'effectuent non seulement dans le secteur de l'administration, mais aussi dans celui du soutien à la gestion où l'on compte trois nouveaux conseillers sur une équipe de quatre personnes. Tel que mentionné précédemment, le secteur commercial se voit bonifié par l'arrivée d'une nouvelle ressource dédiée au soutien à la commercialisation du livre. Au total, les effectifs de la Fédération s'élèvent à 14 personnes. En 2004, avec l'ajout d'un nouveau service du développement professionnel et du personnel de soutien les effectifs rémunérés de la Fédération seront au nombre de 18.

²³ FCQMS, Rapport Bernier-Nolin, p. 80.



Comité d'expertise papeterie 2003-2004
Serge Thibault (FCQMS), Patrick Richard (Coop UTR), Nancy Couette (Zone Université Laval), Marise Isabelle (UQAM), Marie-Claude Gagné (Coop Ahuntsic), Stéphane Lussier (Coopoly), Julie Picard (Coop Maisonneuve) et Jacques Legault (Coop Ahuntsic)

Lucie Lachapelle,
conseillère commerciale –
secteur livre,
de 2000 à ...



Louise Riel,
coordonnatrice
au développement
professionnel, de
2004 à 2007



Assemblée générale tenue
à Québec le 28 avril 2001
André Gagnon, directeur général,
Véronique Frigon, présidente,
Jérôme-Alexandre Leduc, vice-président



Formation Aménagement
des vitrines tenue à Montréal
et Québec en octobre 2004

Des retombées positives sur la santé financière

Durant ces années de consolidation, la Fédération renoue avec une santé financière florissante. Pour l'année 1999, la Fédération enregistre un trop-perçu record de 345 515 \$, conséquence du désengagement réussi envers la filiale Cybernétique. En effet, le 31 décembre 1999, la Fédération se départit de la totalité de ses actions de Cybernétique. Au total, plus d'un million de dollars sera réinvesti dans le réseau puisque les parts investies par les coopératives membres pour l'achat et le développement de Cybernétique seront également remboursées. En outre, cette situation exceptionnelle permettra à la Fédération de rembourser la totalité de sa dette à long terme²⁴. En 2000, le niveau de trop-perçu s'élèvera à 47 956 \$²⁵ et la capitalisation atteindra près de 50%. Ces deux seuils deviendront les objectifs annuels pour les années subséquentes. En 2002, une ombre apparaît au tableau car Cybernétique fait faillite et bien que la Fédération ait vendu toutes ses actions, elle attend toujours le versement du solde de cette vente au montant de 500 000 \$. Malgré les démarches entreprises pour récupérer cette somme, la Fédération échouera et devra assumer cette perte à même son capital.

Un rigoureux exercice de planification stratégique

Afin de s'assurer d'un développement harmonieux, de respecter sa mission qui consiste à contribuer à l'optimisation du potentiel des coopératives et de proposer des pistes communes de développement, la Fédération entreprend, en 2000 et 2001, un exercice de planification stratégique piloté par un consultant externe. La réflexion, qui met à contribution les coopératives membres, l'équipe de direction et le conseil d'administration de la Fédération, porte non

²⁴ FCQMS, Rapports annuels de 1998 et de 1999.

²⁵ FCQMS, Rapport annuel de 2000.

seulement sur la Fédération, mais aussi sur les coopératives. Dans un premier temps, un diagnostic complet est produit et il tient compte de l'environnement externe des coopératives et de sa nature distinctive. À cet égard, le marché des coopératives, l'évolution de la population étudiante, le taux de pénétration des coopératives, la concurrence, l'analyse des ventes, la gamme de produits offerts et l'image des coopératives sont rigoureusement analysés et les points majeurs sont présentés dans le diagnostic de l'entreprise. Un regard critique sur la Fédération est également posé par les membres puisque son offre de service, la satisfaction des membres par rapport à celle-ci et le mode de financement de la Fédération sont analysés par le biais d'un sondage. De plus, la situation financière et l'engagement coopératif, autant pour les coopératives que pour la Fédération, sont évalués. À l'été 2000, une rencontre entre l'équipe de direction de la Fédération et les membres du conseil d'administration permet de discuter du diagnostic réalisé par le consultant externe. Cet exercice permet de cibler les enjeux stratégiques qui seront débattus lors de la rencontre des présidents et gestionnaires de l'automne. À partir de cette consultation, le conseil d'administration présentera pour discussion, lors des consultations régionales, trois enjeux stratégiques à considérer pour assurer le développement des coopératives et encadrer les actions de la Fédération. Finalement, c'est lors de l'assemblée générale d'avril 2001 que sera adopté le plan stratégique 2001-2004 qui identifie les priorités suivantes : la rentabilité du réseau, l'éducation coopérative et le commerce électronique. Entre 2001 et 2004, plusieurs actions en lien avec ces enjeux stratégiques seront mises en place.

Augmenter la rentabilité, pour assurer le développement

La rentabilité est, plus que jamais, une condition de succès. En raison de la concurrence des commerces à grande surface, de la diminution de la population étudiante et des nécessaires investissements dans l'informatisation et le commerce électronique, les coopératives reconnaissent l'importance d'augmenter leur rentabilité et d'user de créativité pour y parvenir. La Fédération, qui vise à soutenir les coopératives dans cette voie, ajuste son offre de service principalement en ce qui a trait au soutien à la gestion. Par exemple, dès 2001, l'équipe des conseillers en gestion guide plusieurs coopératives dans le développement des services alimentaires. Elle propose également un nouveau service d'accompagnement à la préparation d'une planification stratégique. À cet effet, en 2002 seulement, plus du quart des coopératives utilisera ce nouveau service. En complément, le développement des compétences des professionnels œuvrant dans les coopératives s'ajoute au nombre des actions prises pour permettre aux coopératives d'augmenter leur rentabilité. À partir de 2002, la Fédération offre des séances de formations pour les professionnels des secteurs du livre, de l'informatique et d'autres encore dans les domaines du marketing et du service à la clientèle. La demande de formation prend tellement d'ampleur qu'en 2004, la Fédération fait le choix stratégique de créer un nouveau service du développement professionnel. Afin de trouver des solutions dans la rationalisation des coûts, les conseillers en gestion invitent les coopératives à revoir leurs modes de fonctionnement. Ainsi, le partage de ressources humaines, les fusions et les impartitions sont plus présents dans le réseau. De fait, on constate que le nombre de membres de la Fédération diminue ou se maintient alors que le nombre d'établissements scolaires desservis par les coopératives de même que le nombre de points de service augmentent constamment durant cette période. En 2004, on compte 60 coopératives, présentes dans 86 établissements scolaires et opérant plus de 100 points de service.

Le mode de financement de la Fédération, le questionnement se poursuit

Qui dit rentabilité du réseau dit inévitablement rentabilité de la Fédération et donc, poursuite du questionnement sur son mode de financement. Comme le rapport Bernier-Nolin soulevait les interrogations de directeurs généraux face au mode de financement de la Fédération, en 2000, le conseil d'administration avait mis sur pied un comité chargé de cette question. En 2003, ce comité recommande au conseil d'administration de la Fédération de produire une analyse des impacts financiers de l'adhésion d'une coopérative à la Fédération. Cette étude, réalisée par un cabinet de comptables agréés, visera à comparer les cotisations versées par les coopératives avec la valeur des services qu'elles reçoivent de la Fédération. Pour ce faire, les experts ont établi les implications financières de chacun des secteurs de la Fédération et ce, en considérant les éléments tarifés et non tarifés. L'analyse effectuée démontre que toutes les coopératives, peu importe leur taille et donc leur chiffre d'affaires, retirent des avantages financiers de leur adhésion à la Fédération plus importants que les cotisations qui y sont versées.²⁶

L'éducation coopérative, pour un positionnement stratégique inimitable

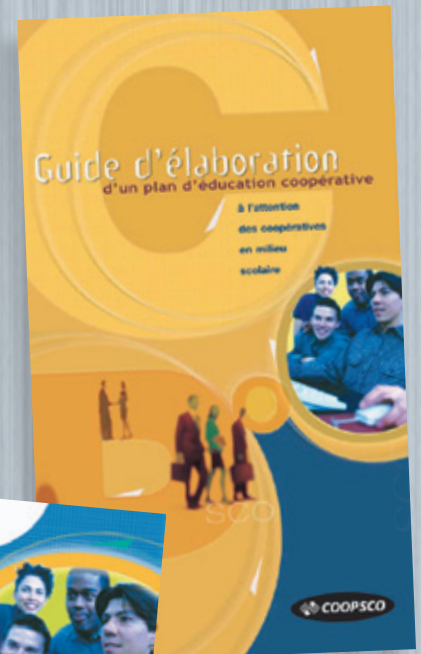
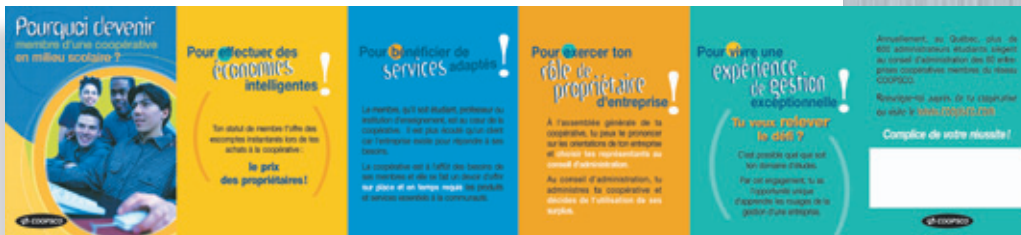
En décidant de choisir l'éducation coopérative au nombre des priorités stratégiques, les membres des coopératives reconnaissent qu'il est impératif de faire plus et mieux en la matière afin de se positionner clairement comme des entreprises différentes, aux services des membres et des collectivités. Ainsi, avec le soutien de la Fédération, les membres souhaitent et s'engagent à communiquer leur différence et les avantages coopératifs inimitables auprès de leurs membres et communautés. Pour atteindre ces objectifs, un comité d'éducation coopérative, composé de directions

générales et d'administrateurs de coopératives voit le jour en 2002. Soutenu par deux consultants, le groupe entame une réflexion qui l'amène à définir ce qu'est l'éducation coopérative, sa portée stratégique et prépare un guide d'élaboration d'un plan d'éducation coopérative à l'attention des coopératives. L'année suivante, des outils de promotion et de communication, déclinés de ces travaux, seront produits et mis à la disposition des coopératives. Cette nouvelle approche en éducation coopérative, c'est-à-dire de connaître la spécificité coopérative afin de la communiquer aux membres et adapter ses pratiques d'affaires afin de provoquer une réelle différence dans les communautés, ne peut s'exprimer uniquement par les directions générales et les présidences. Ainsi, un programme de formation sur les avantages coopératifs est créé pour les employés des coopératives du réseau. Finalement, afin d'encourager les coopératives au dépassement et pour reconnaître et diffuser les pratiques inspirantes, en lien avec les priorités stratégiques, un premier gala de reconnaissance, le gala COOPSCO, est mis sur pied en 2002 et ne cesse depuis, de raffiner sa formule. Tel que mentionné précédemment, à l'aube de

Premier Gala
CoopSCO tenu
à Québec le
27 avril 2002
Sur la photo,
on peut voir
l'animateur,
Hugo Paquette
et l'hôtesse,
Karoline Gilbert



²⁶ Lemieux Nolet, comptables agréés, Sommaire exécutif, Analyse des impacts financiers de l'adhésion d'une coopérative à la Fédération, Février 2004



l'an 2000, la Fédération devient partenaire du Conseil de la coopération du Québec dans la planification et la production d'actions visant l'éducation à la coopération des jeunes de niveau scolaire primaire et secondaire puisque ces actions contribuent directement à former une relève pour les coopératives et en particulier pour celles qui œuvrent en milieu scolaire. En 2004, avec la mise sur pied du *Défi de l'entrepreneuriat jeunesse*, le gouvernement du Québec accorde une subvention permettant l'embauche d'agents de promotion de l'entrepreneuriat collectif jeunesse. Piliers dans le développement des projets d'éducation coopérative comme *Ensemble vers la réussite* et *Jeune Coop*, ces agents profitent de toutes les tribunes et de tous les réseaux pour faire connaître la coopération et initier concrètement les jeunes à ses avantages. Pour la région de Montréal, c'est la Fédération qui s'est vu accorder le mandat d'accueillir un agent jeunesse et de l'intégrer à son équipe.

Des premiers pas vers le commerce électronique

Avec l'exercice de planification stratégique, le développement du commerce électronique, par le biais du portail, sera identifié au nombre des priorités stratégiques. Pour la première fois de leur histoire, les coopératives font face à des concurrents qui, par le biais d'Internet, peuvent solliciter leurs membres directement sur le campus ou dans leur logement. En optant pour cette priorité, les coopératives québécoises en milieu scolaire veulent devenir un leader en matière de commerce en ligne. Considérant que l'hétérogénéité entre les coopératives en matière d'informatisation et de présence sur Internet est considérable, la première étape envisagée vers ce virage consistera à développer un outil souple et simple qui



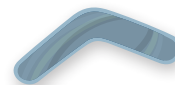
Ensemble vers la réussite



Campagne de promotion
pour le lancement du
Portail Coopsco en 2002

permettra à toutes les coopératives d'avoir une page web sur laquelle on peut retrouver de l'information de base sur la coopérative, ainsi que des fonctionnalités de service à la clientèle pour les membres. Finalement, les travaux devraient s'orienter sur le développement de fonctionnalités de commerce électronique afin de permettre aux coopératives de vendre des produits et services.

En 2002, le Portail COOPSCO sera lancé en grande pompe, soutenue par une dynamique campagne de promotion. Dans ce projet initial, tous les sites locaux des coopératives sont une réplique de l'infrastructure du Portail. Cependant, chaque coopérative jouit d'une entière liberté quant à sa capacité et volonté de diffuser ses spécificités locales. Évidemment, la mise en ligne des sites des coopératives locales a été graduelle dans le but de respecter les capacités de chacune à intégrer ces nouvelles pratiques de communication et de gestion des affaires. Afin d'entamer les travaux permettant de créer une banque de données centralisées, une étude de faisabilité technique et financière a également été réalisée en 2002. Dès 2003, plusieurs milliers de produits étaient disponibles dans une banque de données centrales alors qu'en 2004, les premières boutiques transactionnelles étaient mises en ligne. Afin d'informer et de partager sur les stratégies et développement technologiques à venir, plusieurs rencontres régionales, réunissant les gestionnaires des coopératives, se sont déroulées. C'est lors de ces moments de partage qu'une préoccupation grandissante au sujet de la numérisation des contenus sera exprimée par les membres. Durant cette période, la veille technologique demeure une activité prioritaire de l'équipe des affaires électroniques puisqu'elle permet de suivre l'évolution effrénée des technologies de l'information.



Depuis
25 ans
1983 - 2008
Parce que ça vous revient !

*Un leadership fort
pour optimiser
le réseau*

2005-2008



Un leadership fort pour optimiser le réseau

Avec ce message percutant de la présidente du conseil d'administration, présenté lors de l'assemblée générale d'avril 2005, la table est bien mise pour la Fédération et les défis lancés aux coopératives pour les prochaines années.

« Lorsque sont analysées les pratiques d'affaires de la société québécoise, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que notre niveau de productivité accuse un retard certain comparativement au reste du Canada et des États-Unis et notre réseau ne fait sûrement pas exception. Alors, comment optimiser notre rendement sans perdre de vue nos valeurs ? Comment augmenter les compétences de l'ensemble des acteurs au sein de notre réseau ? (...) Il faut trouver l'équilibre entre l'élaboration de nouvelles pratiques de gouvernance et le développement des affaires. (...) Activons vers l'avant cette synergie qui nous est propre et devenons les premiers acteurs socio-économiques du monde de l'éducation »²⁷.

Devenir les premiers acteurs socio-économiques du monde de l'éducation constitue la visée poursuivie et, avec un conseil d'administration stable et compétent, cinq secteurs d'activités en pleine croissance, plus de 20 millions de dollars de chiffres d'affaires et une capitalisation des plus enviables, la Fédération est plus que jamais outillée pour aider le réseau COOPSCO à y parvenir.

C'est dans ce contexte que se met en branle le second exercice de planification stratégique. Pilotée par un comité spécial relevant du conseil d'administration, la démarche comporte les mêmes étapes que lors du précédent exercice. Dans un premier temps, un diagnostic rigoureux est élaboré à partir de nombreuses sources d'information. Dans un deuxième temps, il y a génération d'idées sur les enjeux par les membres du comité, consultation de l'équipe de direction et des membres du conseil d'administration,

consultation des directions générales et présidences à l'automne et lors des consultations régionales et, finalement, décision finale en assemblée générale. Ainsi, pour guider les actions des années 2005 à 2008, les membres adoptent quatre nouvelles priorités stratégiques : la gouvernance, le développement des affaires, la communication et l'optimisation des ressources.

Une gouvernance forte pour relever les défis d'affaires

Le réseau se préoccupe de sa gouvernance depuis un certain temps. Prêchant par l'exemple, la Fédération a modifié ses règlements de façon à introduire la double présidence et à accueillir des membres externes sur son conseil d'administration dès 2002. Ces décisions ont permis d'améliorer la compétence et la stabilité du conseil d'administration de la Fédération de même qu'à acquérir une meilleure efficacité au plan des représentations officielles. Dans cette foulée, un colloque sur la gouvernance, tenu à l'automne 2003, a permis de discuter de cette problématique avec les coopératives et une enquête, menée un an plus tard par des ressources externes auprès des présidents et des directeurs généraux, a identifié des lacunes à corriger en matière de gouvernance. Avec l'exercice de planification stratégique, les coopératives décident que pour être mieux outillées pour affronter les défis des prochaines années, il est impératif de se doter de mesures permettant d'améliorer la gouvernance. Ainsi, les coopératives, soutenues par la Fédération, désirent adopter des règlements, des politiques et des procédures qui amélioreront l'indépendance et la compétence de leurs conseils d'administration. De plus, elles acceptent que la Fédération améliore sa capacité d'intervention auprès de coopératives dans les situations où l'intégrité, l'image ou la santé financière du réseau sont affectées. Enfin, elles demandent à la Fédération de s'engager dans le développement d'une formation qualifiante pour les administrateurs.

²⁷ FCQMS, Rapport annuel 2004, page 6

Sans être révolutionnaires, certaines actions, notamment en ce qui concerne l'amélioration des compétences des administrateurs, ont été mises sur pied en vue d'améliorer la gouvernance des coopératives. C'est le cas notamment des quatre rencontres régionales annuelles d'administrateurs, du renouvellement de la formation de base, qui sensibilise aux avantages coopératifs et à la gouvernance, et du Colloque des administrateurs qui, en plus de les mobiliser sur les enjeux des coopératives et du réseau, prévoit une palette de formations d'appoint sur des thèmes plus techniques liés à la gestion des coopératives. De plus, à la lecture des rapports annuels, on constate que pour cette période, le nombre de comités consultatifs ou groupe de travail explosent à la Fédération. En effet, on en compte plus de dix dès l'année 2005.

Plus que jamais, le développement des affaires

Comme les ventes du réseau n'ont pas progressé depuis cinq ans, que la population étudiante demeurera stagnante au cours des prochaines années et que les coopératives sont en présence d'un vaste potentiel de marché, il est plus que stratégique pour les coopératives d'opter pour le développement des affaires à titre de priorité. En continuité avec la priorité stratégique de la rentabilité, de nouveaux services comme ceux de l'alimentaire peuvent être offerts aux communautés étudiantes et de nouvelles façons d'opérer entre coopératives peuvent être imaginées. En s'appuyant sur leur taux de pénétration et leurs avantages concurrentiels, comme ceux liés à leur nature distinctive, les coopératives ont l'occasion d'accroître leurs ventes et leur rentabilité. Pour ce faire, les coopératives se dotent de la stratégie suivante : instaurer une culture de vente et modifier les pratiques d'affaires, développer un partenariat avec un allié stratégique dans le domaine de la fourniture, développer les services alimentaires et devenir éditeur.



Martine Thomas
présidente du conseil,
de 2002 à ...



Maxime Lavoie,
président,
de 2003 à 2006



Patrice Blais,
président,
de 2006 à 2008



Sophie Rousseau-Loiselle,
présidente, de 2008 à ...

Un leadership fort pour optimiser le réseau
2005-2008



Le réseau Coopsco c'est :

- Plus de 60 coopératives
- Opèrent plus de 100 points de vente
- Dans plus de 90 institutions d'enseignement au Québec
- Plus de 400 000 membres
- Et plus de 129 M \$ de ventes

En 2006, les coopératives membres du réseau Coopsco ont démontré leur engagement dans leur communauté par :

- La création de près de 1 500 emplois étudiants représentant plus de 2,5 M \$ en salaires ;
- L'octroi de près de 40 000 \$ en bourses d'études aux étudiants ;
- Le versement de près de 450 000 \$ en commandes et subventions aux diverses activités étudiantes ;
- L'investissement de plus de 140 000 \$ pour le développement du réseau ;
- Et plus de 7 M \$ en ristournes à l'achat aux membres des coopératives.

COOPSCO
COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT
www.coopsco.com



Services offerts

- Librairie
- Papeterie
- Informatique
- Reprographie

Membre à vie pour 100 \$ et obtenez des avantages en magasin, tous les jours.

2005-2006
4000 membres
10000 \$ de commandes
150000 \$ de ristournes aux clients

COOPSCO

Dans le soutien au développement des services alimentaires, dès 2005, la direction des affaires commerciales, épaulée par le comité d'expertise de ce secteur, met sur pied un regroupement des achats. De plus, en 2006, l'équipe du soutien à la gestion développe et rend disponible, un outil pour aider les coopératives à soumissionner pour acquérir la gestion des services alimentaires de leur institution. En 2007, inspiré par une coopérative de niveau collégial, on entrevoit la possibilité de desservir le marché des écoles primaires et secondaires. Enfin, la Fédération décide d'accueillir dans ses rangs une coopérative de solidarité de niveau universitaire œuvrant dans le secteur de l'alimentaire, ce qui constitue une première pour le réseau. Pour ce qui est d'instaurer une culture de vente et de modifier les pratiques d'affaires, la Fédération offre annuellement plusieurs formations spécifiques. Enfin, le vœu de devenir éditeur se concrétise en 2006 alors que la Fédération achète la totalité des actions des Éditions Saint-Martin et se poursuit en 2007 par l'acquisition de deux autres maisons d'édition, soit Décarie Éditeur et Les Éditions Carcajou.



Pour une communication efficace avec les membres

Les efforts de positionnement des coopératives en milieu scolaire, afin d'être reconnues comme des entreprises différentes au service des communautés, apparaissent dès le début des années 2000 avec les travaux réalisés en éducation coopérative et exposés précédemment. De plus, la campagne Co (pour coopérer, collaborer, consolider), lancée en 2005, venait uniformiser le matériel promotionnel en mettant de l'avant la principale force des coopératives, celle de la coopération. Ces actions ont connu des résultats intéressants malgré le fait qu'elles n'étaient pas orchestrées dans une stratégie globale de communication et de commercialisation. Afin de positionner la marque COOPSCO avantageusement et d'en récolter les bénéfices au plan du développement des affaires, la Fédération et le réseau font le choix stratégique de se donner les moyens de communiquer efficacement avec les membres. Le point de départ de cette démarche de communication stratégique fut d'octroyer un mandat à une firme externe afin qu'elle réalise une étude sur la perception de la clientèle des coopératives par rapport à la marque COOPSCO,

les services du réseau et le positionnement concurrentiel. En mars 2006, avec la collaboration de 21 coopératives membres, un sondage auprès des populations étudiantes a pu être réalisé de même que des groupes de discussion auprès d'enseignants et des entretiens dirigés avec des représentants des directions d'établissements. Riche de ces données, la Fédération a pu porter un regard critique sur la situation actuelle, cibler des objectifs réalistes à atteindre et surtout alimenter la conception d'un plan de communication et de commercialisation. En 2007, le plan de communication voyait le jour et en 2008, des outils promotionnels concrets étaient proposés aux coopératives membres. Démarche d'une très grande qualité, la nouvelle signature « parce que ça vous revient » et « l'effet boomerang » qui permet de présenter des actions concrètes, en lien avec la distinction coopérative telles que les données du bilan social, de même que les outils promotionnels distinctifs ne font que commencer à paraître dans le paysage scolaire québécois. Chose certaine, puisque les coopératives s'engagent à fond dans la mise en œuvre de cette campagne de grande qualité, les retombées, en matière de notoriété, sont déjà palpables.



Rencontre des gestionnaires et administrateurs tenue à Québec les 8 & 9 décembre 2006

Optimiser le réseau, un défi de taille

Bien qu'il y ait toujours eu des différences entre les coopératives en termes de chiffres d'affaires, secteurs d'activités et niveau de développement, il semble que le nouveau contexte d'affaires et l'avènement des technologies les accentuent, ce qui n'est pas sans occasionner plusieurs réflexions à la Fédération, notamment en ce qui concerne son offre de service et son rôle dans la concertation et l'optimisation du réseau. Cette réflexion est également alimentée par la manifestation d'un écart croissant entre les besoins et les attentes des coopératives face à la Fédération et au réseau. Optimiser le réseau s'avère donc un défi de taille mais grâce à la solidarité, à l'entraide et à l'enthousiasme qui caractérisent les coopératives et l'équipe de la Fédération de même qu'avec les orientations et outils stratégiques développés au cours des années, il est réaliste de l'envisager. Dans cette perspective, le réseau Coopsco a adopté un nouveau plan stratégique 2008-2011 pour faire face à ces défis.



Une histoire à poursuivre

Au fil de ces vingt-cinq ans d'existence, grâce à la persévérance, au dévouement ainsi qu'au dynamisme de ses leaders, la Fédération s'est méritée une réputation enviable au sein de la grande famille coopérative québécoise. Aujourd'hui, cette source de fierté collective doit très certainement faire rougir les détracteurs des premiers jours qui ne voyaient dans ce projet de relance de la coopération en milieu scolaire qu'une récidive des utopies du passé ou une aventure sans lendemain de jeunes en manque de défis ou de structures.

La célébration de ces vingt-cinq ans de vie prouve, *a contrario*, que la formule coopérative en milieu scolaire est bien davantage qu'une question de structures ou un rêve sans fondement. Par les valeurs qu'elle véhicule, la coopération s'inscrit au cœur même des valeurs inhérentes à la jeunesse et à la foi en l'avenir.

Une réussite se bâtit un jour à la fois et s'enracine par l'engagement et le respect des gens qui y contribuent. Et parce que la parole est un vecteur d'idées et de sentiments, la Fédération a su mettre en place une pléiade de lieux d'expression où les différences et les rêves contribuent à l'échafaudage du projet collectif. Conseil, tables, comités, forums, consultations régionales sont autant de jalons dans l'atteinte d'une cohérence idéologique et dans la structuration de l'action individuelle et collective.

C'est par l'action qu'une organisation s'inscrit dans la durée mais c'est par l'émotion qu'elle se forge une identité forte. Dès ses tous premiers balbutiements, le réseau des coopératives en milieu scolaire s'est donné une mission éducative devant interpeler les jeunes dans ce qu'il y a de plus noble et de plus envoiement dans la formule coopérative : faire partie d'un modèle qui vise à changer le monde par des pratiques économiques équitables et faire partie d'un groupe d'appartenance soutenu par des valeurs de solidarité et d'entraide. Cette vision identitaire était et demeure encore d'actualité.

Toutefois, le monde ne cesse de changer et exige des ajustements structurels importants de tous les acteurs de l'économie. Les années fastes du « cocooning institutionnel » où l'isolement constituait un avantage stratégique pour les coopératives tirent à leur fin. La prestation de services doit être revue à l'aune des nouveaux paradigmes sociaux et économiques. La mondialisation des échanges, le cyberespace et l'individualisme créent de nouveaux défis pour le modèle coopératif en milieu scolaire.

Des créneaux d'expertise différents devront être développés pour maintenir l'excellence et le positionnement stratégique du modèle coopératif au sein des institutions d'enseignement supérieur.

Cependant, avec la créativité naturelle des jeunes administrateurs, la sagesse des anciens et le renouveau qu'apporte la horde annuelle de nouveaux membres dans les coopératives, il est fort à parier que l'alchimie conjuguée de tous ces éléments contribuera à faire naître une nouvelle forme de coopération où l'équilibre entre le cœur et l'esprit, entre l'économique et le social retrouvera son sens profond. Le réseau Coopsco est porteur d'un germe d'avenir dans la mesure où il cultive avec passion le terreau fertile des valeurs coopératives et qu'il parvient à les transmettre et les faire vivre à ceux et celles qu'il interpelle quotidiennement par sa prestation de services.

Au regard du parcours de ces vingt-cinq premières années, la coopération en milieu scolaire est et demeurera toujours, par sa vitalité naturelle, une histoire à poursuivre !



Gaétan Bourbonnais

Hommage à des bâtisseurs

Kristian Lamarre

C'est au début des années 1990, la veille d'une assemblée générale de la Fédération, que nous quittait dans la jeune trentaine, Kristian Lamarre. Coopérateur dans l'âme, Kristian a rapidement fait de la coopération son mode de vie personnel et professionnel.

Comme plusieurs, ce passionné a découvert la coopération et les coopératives en devenant administrateur étudiant de la Coopérative étudiante du Cégep de Limoilou. En 1985, il était élu au conseil d'administration de la Fédération où il occupa le poste de secrétaire pendant 2 ans. Sa soif de connaître, de comprendre et d'apprendre de même que son goût prononcé pour les discussions de fond animées ont contribué à faire de lui un véritable autodidacte de la coopération. En 1987, il délaisse le bénévolat pour rejoindre les rangs de l'équipe du personnel de la Fédération où il occupera le poste de secrétaire corporatif.

Durant ces années passées à la Fédération, il aura mis sa vive intelligence et sa plume incomparable au service de notre réseau. Outre les habituels procès-verbaux, il est l'auteur de plusieurs documents internes et rapports. Par exemple, même s'il ne faisait pas partie officiellement du comité d'analyse de faisabilité du regroupement des achats, il a assisté le groupe dans ses travaux et pris sous sa gouverne de rédiger le volumineux rapport de 47 pages. Habile procédurier, il a conçu le premier « Projet standard de statuts et règlements », développé pour soutenir les coopératives membres dans la production de leurs règlements. Cet outil, actualisé à plusieurs reprises, est toujours aussi utilisé et apprécié par les coopératives membres.

Alors qu'une rationalisation entraîne l'abolition de son poste de secrétaire corporatif en 1989, on comprend que sa passion pour la coopération et son talent d'écriture ont traversé les frontières de notre réseau puisque le Conseil de la coopération du Québec lui octroie un mandat. En effet, dans le cadre du 50^e anniversaire de l'organisme, fondée par le Père Georges-Henri Lévesque, on lui confie la recherche et la rédaction du livre « 50 ans d'avenir » qui relate l'histoire de l'organisme et de la coopération québécoise.

Afin d'honorer sa mémoire, le Conseil de coopératisme étudiant de la région de Québec a choisi de donner son nom à une bourse remise annuellement aux étudiants qui s'engagent de façon significative dans leur coopérative.

Ceux qui ont eu la chance de le côtoyer se rappelleront le personnage haut en couleur qu'il incarnait, sa passion, voire sa fougue, son intégrité et son dévouement sans borne pour la coopération et surtout les coopératives en milieu scolaire. Parti trop jeune, trop tôt, sa contribution fera toujours partie de notre histoire. Merci Kristian.



Hommage à des bâtisseurs

René Houle

L'année 1995 aura emporté avec elle l'un des piliers de notre réseau. Ardent coopérateur, René Houle aura œuvré toute sa vie professionnelle au sein du mouvement coopératif, et plus particulièrement en milieu scolaire.

Détenteur d'un B.A.A en administration des affaires de l'Université du Québec à Trois-Rivières et d'une maîtrise en gestion des coopératives de l'Université de Sherbrooke, cet administrateur agréé a fait ses premières armes dans notre secteur en 1984. À titre de consultant, il a copiloté le processus de consultation menant à la réalisation du premier plan de développement de la Fédération puis il a conçu le tout premier programme de formation destiné aux administrateurs. Fort de cette expérience, il devient agent de développement à la Coopérative de développement régional de Montréal, pour accéder, deux ans plus tard, à la direction générale de la Librairie coopérative du collège de Maisonneuve, poste qu'il occupa pendant cinq ans. Ses talents de gestionnaire lui ont permis de redresser vigoureusement l'entreprise et ses qualités de militant, de faire bénéficier le réseau de son engagement. À titre de directeur général, il a été élu pour siéger au conseil d'administration de la Fédération où il fut secrétaire de 1988 à 1992. Il a aussi représenté pendant six ans la Fédération au conseil d'administration du Conseil de la coopération du Québec, dont trois années à titre de trésorier. Parallèlement à ces activités, il siégeait également au conseil d'administration de la Caisse populaire Sainte-Jeanne-D'Arc de Montréal. Enfin, à partir d'octobre 1992, il a joint l'équipe de la Fédération à titre de conseiller en gestion et responsable du dossier de la formation jusqu'à ce qu'il nous quitte, le 25 décembre 1995, à l'âge de 39 ans.

Tous ceux et celles qui ont eu le privilège de le côtoyer garderont en mémoire ses qualités de communicateur, son sens de l'engagement, sa générosité, sa spontanéité, sa vivacité, son langage coloré, son sens de l'humour et ... ses grands talents de golfeur! C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la Fédération a résolu de baptiser son tournoi de golf annuel « La Classique de golf René-Houle ». Elle a aussi voulu honorer sa mémoire, son engagement bénévole et sa contribution au développement des compétences des administrateurs de notre réseau en mettant sur pied les « Bourses René-Houle » qui reconnaissent annuellement l'engagement significatif de six administrateurs étudiants de notre réseau.

Au-delà de ces marques d'appréciation, c'est la source d'inspiration que ce pionnier représente pour le mouvement coopératif et pour la relève coopérative qui alimentera, à jamais, son souvenir. Merci René.



Présidents

de la F.C.Q.M.S

ANNÉES	PRÉSIDENTS ET COOPÉRATIVES
1983	M. Gaëtan Bourbonnais , président CPRCQMS, Association coopérative étudiante du collège de Rosemont
1983 – 1984	M. Robert Hamel , Association coopérative étudiante du collège de Rosemont
1984 – 1985	Mme Claudine Robitaille , Association coopérative étudiante des Hautes Études commerciales
1985 – 1986	Me Jean Ouellet , Association coopérative étudiante du cégep de Sainte-Foy
1986 – 1987	M. André Paquet , Procure coopérative de matériel étudiant (PCME Laval)
1987 – 1988	M. Jean-François Turgeon , Association coopérative étudiante du collège de Rosemont
1988 – 1989	M. Yvan St-Pierre , Association coopérative de la collectivité de l'UQAM
1989 – 1990	M. Pierre Ross , Coopérative universitaire de Trois-Rivières
1990 – 1991	M. Claude Perreault , Coopérative des étudiants de l'Université McGill
1991 – 1992	Mme Claire Gauthier , Coopérative collégiale de l'Outaouais (COOPCO)
1992 – 1993	M. Benoît Beauséjour , Association coopérative étudiante du collège de Maisonneuve
1993 – 1995	M. Alain Fortier , Procure coopérative de matériel étudiant (PCME Laval)
1995 – 1996	Mme Isabelle St-Pierre , Coopérative de l'Université de Sherbrooke
1996 – 1997	M. Simon Dubé , Association coopérative étudiante du collège de Rimouski
1997 – 1999	Mme Isabelle Massé , Coopérative de l'Université de Sherbrooke
1999 – 2000	M. Gaëtan Larose , Coopérative collégiale de l'Outaouais (COOPCO)
2000 – 2001	Mme Véronique Frigon , Association coopérative étudiante des Hautes Études commerciales
2001 – 2002	M. Jérôme-Alexandre Leduc , Association coopérative étudiante du collège de Rosemont
2002 – 2003	Mme Karoline Gilbert , Coopérative étudiante de l'Université du Québec à Chicoutimi (Coop UQAC) Mai 2002 à octobre 2002
2002 – 2003	M. Vincent Gaudreau , Coopérative du collège et du cégep à l'Assomption Octobre 2002 à avril 2003
2002 – ...	Mme Martine Thomas , présidente du conseil de la FCQMS, Coopsco Des Laurentides
2003 – 2006	M. Maxime Lavoie , Coopsco collège d'Alma
2006-08	M. Patrice Blais , Coop Droit (U. de M.)
2008- ...	Mme Sophie-Rousseau Loiselle , Coopérative étudiante de la Faculté de l'Aménagement (U. de M.)

Les secrétaires ou directeurs généraux de la F.C.Q.M.S

ANNÉES	TITULAIRE	TITRE
1983 – 1988	M. Christian Rousseau	Directeur général
1987 – 1992	M. Kristian Lamarre	Secrétaire corporatif
1989 – 1997	M. Marcel Pichette	Directeur général
1995 – 1997	M. Alain Fortier	Secrétaire général
1998 – 1999	M. Jacques Gauvin	Directeur général
1999 – ...	M. André Gagnon	Directeur général

Bibliographie

SAINT-PIERRE, Isabelle (2006). *Sources de tension et mécanismes de régulation au sein des réseaux structurés, le cas des coopératives québécoises en milieu scolaire*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 182 p.

LEMIEUX, NOLET. *Sommaire exécutif, Analyse des impacts financiers de l'adhésion d'une coopérative à la Fédération*, Février 2004

TAKTO MARKETING, *Faits saillants des interventions*, Trois-Rivières, Octobre 2006

AUTRES DOCUMENTS

Conseil des coopératives scolaires de la région de Montréal, Procès-verbal de la deuxième réunion, 1996

FCQMS, Centre informatique provincial

FCQMS, Création du réseau informatique des coopératives en milieu scolaire, 1998

FCQMS, Démarche de consultation en vue de l'élaboration du projet organisationnel, interprétation des résultats, 1997

FCQMS, Diagnostic d'entreprise 2001 & 2004

FCQMS, Guide d'élaboration d'un plan d'éducation coopérative, 2002

FCQMS, Plans triennaux de développement 1987-1990 & 1991-1993

FCQMS, Plan et outils de communication marketing, Guide 2008

FCQMS, Plans stratégiques 2001-2004 & 2005-2008

FCQMS, Politique de tarification 1989

FCQMS, Priorités stratégiques 2001 & 2002

FCQMS, Procès-verbaux de 1982 à 2005

FCQMS, Projet d'acquisition de Cybermétrie technologie MR inc.

FCQMS, Projet de capitalisation de Cybermétrie, 1996

FCQMS, Projet de modification des règlements, 1998

FCQMS, Proposition de modification au règlement n°2, 1999

FCQMS, Rapports annuels 1986 à 2007

FCQMS, Rapport Bernier-Nolin, 1997

FCQMS, Rapport d'activités 1988-1989

FCQMS, Rapport de la direction générale, 1990

FCQMS, Refinancement de la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire, 1989

FCQMS, Statuts et règlements

FCQMS, Version finale des énoncés des missions et valeurs, 1998

Nous tenons à remercier les partenaires suivants pour leur soutien financier :





Isabelle Saint-Pierre a débuté dans le mouvement coopératif comme dirigeante bénévole au sein des coopératives québécoises en milieu scolaire : à Lévis-Lauzon (administratrice et présidente), à l'Université de Sherbrooke (administratrice) ainsi qu'à la FCQMS (administratrice et présidente).

Elle a travaillé trois ans pour le Conseil de la coopération du Québec où elle a actualisé et opérationnalisé la stratégie d'éducation à la coopération auprès des jeunes. Depuis 2004, elle réalise divers mandats à titre de consultante pour des organisations du mouvement coopératif québécois. Actuellement, elle est coordonnatrice et chargée de cours à l'Université de Sherbrooke.

Depuis 25 ans

L'histoire de la Fédération
des coopératives québécoises
en milieu scolaire

Album souvenir

Animées par la volonté de briser leur isolement, le 12 novembre 1983, les coopératives en milieu scolaire du Québec se dotaient d'un formidable outil d'entraide, de concertation et de développement : une fédération. Fruit d'un important travail de recherche, cet album souvenir nous permet de suivre l'évolution des coopératives en milieu scolaire, qui se caractérise par trois importants cycles de développement entrecoupés d'inévitables périodes de rééquilibrage associatif ou financier. Au fil des pages, le lecteur constatera l'incroyable diversification qu'a subie l'offre de service des coopératives en milieu scolaire au cours des ans, témoin de leur capacité à s'adapter aux nouveaux besoins exprimés par leurs membres et de leur désir de contribuer au développement des personnes et des collectivités d'enseignement en tant que partenaire économique privilégié du monde de l'éducation.