

**Rôle des
petites entreprises et des coopératives
dans le développement économique communautaire :
comparaison des collectivités
les plus et les moins dynamiques**

par :

Fondation canadienne pour la restructuration rurale
David Bruce, Université Mount Allison

Préparé pour :

Partenariat rural canadien, Gouvernement du Canada

2000

Rôle des petites entreprises et des coopératives dans le développement économique communautaire : comparaison des collectivités les plus et les moins dynamiques

2000

par : Fondation canadienne pour la restructuration rurale
David Bruce, Université Mount Allison

Préparé pour :
Partenariat rural canadien, Gouvernement du Canada

Cette information est offerte gratuitement au public. On peut la reproduire à condition de le faire avec exactitude et de mentionner la source. Les personnes qui utiliseront cette information doivent dégager Sa Majesté du Chef du Canada ainsi que tous ses représentants de toutes responsabilités quant à son usage.

Tout point de vue exprimé, qu'il soit énoncé clairement, sous-entendu ou interprété à partir du contenu de la présente publication ont été compilés à partir de la recherche menée par le consultant et ne reflète pas nécessairement la politique du Partenariat rural canadien ni de celles des organismes qui en sont membres, ni du Gouvernement du Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2003

Pour se procurer des exemplaires supplémentaires, s'adresser à :

Direction de la recherche et de l'analyse
Secrétariat rural, Agriculture et Agroalimentaire Canada
1525, avenue Carling, 3ième étage, Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Fax : 1-613-759-7105
Courriel : rs@agr.gc.ca

ISBN 0-662-89945-8

No de catalogue A22-351/2003F-HTML

Agriculture et Agroalimentaire Canada N° de publication 2185/F

La version électronique de cette publication est disponible sur l'Internet à: <http://www.rural.gc.ca>

This report is available in English under:

The Role of Small Businesses and Cooperative Businesses in Community Economic Development: A Comparison of Leading and Lagging Rural Communities, Agriculture and Agri-Food Canada Publication Number 2185/E

Rôle des petites entreprises et des coopératives dans le développement économique communautaire : comparaison des collectivités les plus et les moins dynamiques

Rapport produit pour le Groupe de travail interministériel sur les collectivités rurales et éloignées du Canada

par

David Bruce, Université Mount Allison
Fondation canadienne pour la revitalisation rurale (FCRR)

Remerciements

Merci à Peter Apedaile, à Greg Halseth, à André Joyal et à Bill Reimer pour leurs commentaires sur une version précédente de ce rapport. La FCRR tient également à exprimer toute sa reconnaissance aux propriétaires et gestionnaires des petites entreprises de même qu'aux gestionnaires et membres de conseils d'administration des coopératives pour leur collaboration et leur importante contribution à son programme de recherche à long terme. Toute erreur ou omission n'engage que la responsabilité de l'auteur.

Table des matières

Résumé	v
1.0 Introduction	1
1.1 Aperçu du rapport	3
2.0 Méthodologie	3
3.0 Profil des répondants dans les coopératives et les petites entreprises	5
4.0 Rôle des petites entreprises dans le développement économique communautaire	14
4.1 Apport des petites entreprises dans les collectivités rurales	14
4.2 Petites entreprises : attraits du cadre de vie en milieu rural	16
4.3 Esprit d'entreprise dans les petites entreprises rurales	17
4.4 Accès aux technologies et utilisation de ces dernières dans les petites entreprises	23
4.5 Raisons incitant les petites entreprises à s'établir en milieu rural	25
4.6 Utilisation des réseaux et de l'information par les petites entreprises	32
5.0 Rôle des coopératives dans le développement économique communautaire	37
5.1 Apport des coopératives dans les collectivités rurales	37
5.2 Coopératives : attraits du cadre de vie en milieu rural	40
5.3 Esprit d'entreprise dans les coopératives rurales	43
5.4 Accès aux nouvelles technologies et utilisation de ces dernières dans les coopératives ..	48
5.5 Raisons incitant les coopératives à s'établir en milieu rural	50
5.6 Utilisation des réseaux et de l'information par les coopératives	58
6.0 Différences entre les petites entreprises et les coopératives	62
7.0 Comparaison des collectivités les plus dynamiques et des collectivités les moins dynamiques	64
7.1 Différences entre les entreprises dans les collectivités les plus et les moins dynamiques ..	64
7.2 Différences entre les coopératives dans les collectivités les plus et les moins dynamiques	65
7.3 Comparaison des entreprises et des coopératives dans les collectivités les plus et les moins dynamiques	66
8.0 Développement économique communautaire : enjeux et axes possibles de recherche	67
9.0 Bibliographie	71

Liste des tableaux

Tableau 1	Emplacement et classement des communautés	4
Tableau 2A	Répondants dans les petites entreprises, selon leur poste, leur sexe et le genre de collectivité	6
Tableau 2B	Répondants dans les coopératives, selon leur poste, leur sexe et le genre de collectivité	6
Tableau 3A	Régime de propriété, type d'entreprise et lieu de naissance du répondant	7
Tableau 3B	Coopératives échantillonnées, selon le type	8
Tableau 3C	Coopératives : lieu de naissance des gestionnaires et membres de conseils d'administration	9
Tableau 4	Coopératives : taille du conseil d'administration et nombre d'adhérents	9
Tableau 5A	Période durant laquelle les entreprises ont ouvert leurs portes	10
Tableau 5B	Période durant laquelle les coopératives ont ouvert leurs portes	10
Tableau 6A	Répartition des ventes des petites entreprises rurales, selon le marché, 1995 et 1999	11
Tableau 6B	Répartition des ventes des coopératives rurales, selon le marché, 1995 et 1999	12
Tableau 7A	Entreprises ayant accru leurs effectifs et leurs ventes au cours des trois dernières années	12
Tableau 7B	Coopératives ayant accru leurs effectifs et leurs ventes au cours des trois dernières années	13
Tableau 8A	Entreprises apportant une contribution financière à la collectivité	15
Tableau 8B	Entreprises apportant une contribution non financière à la collectivité	15
Tableau 9	Opinion des répondants dans les entreprises sur l'engagement des gens d'affaires à l'égard de la collectivité	16
Tableau 10	Répondants dans les entreprises : opinion sur l'appui de la collectivité à la création d'entreprises	17
Tableau 11A	Opinion des répondants quant au leadership exercé par l'entreprise sur le marché	18
Tableau 11B	Opinion des répondants quant à leurs qualités entrepreneuriales	19
Tableau 12A	Utilisation par le propriétaire de ses ressources financières pour démarrer l'entreprise	20
Tableau 12B	Recours par le propriétaire à ses ressources financières personnelles ou aux bénéfices de la société pour financer les activités au jour le jour de l'entreprise	20
Tableau 13A	Genres d'investissements faits par les entreprises au cours des trois dernières années	21
Tableau 13B	Raisons motivant les investissements au cours des trois dernières années	21
Tableau 14	Opinion des gens d'affaires sur les compétences et l'attitude des entrepreneurs en matière d'expansion de l'entreprise	22
Tableau 15	Entreprises : utilisation de l'Internet à des fins commerciales	23
Tableau 16	Importance relative des nouvelles technologies	24
Tableau 17	Cinq premières raisons pour lesquelles les entreprises s'établissent en milieu rural	25
Tableau 18	Effet des règlements sur l'expansion de l'entreprise	26
Tableau 19A	Entreprises — Cinq principaux problèmes à l'étape du démarrage	27
Tableau 19B	Entreprises — Cinq principaux problèmes dans la première année d'exploitation	28
Tableau 19C	Entreprises — Cinq principaux problèmes à l'heure actuelle	29
Tableau 20	Entreprises — Cinq principaux problèmes liés à la main-d'œuvre	30
Tableau 21	Opinion des répondants dans les entreprises sur le climat des affaires en milieu rural	30
Tableau 22	Cinq principaux facteurs de réussite pour les entreprises rurales	32
Tableau 23A	Genres de réseautage pratiqués par les entreprises	33
Tableau 23B	Entreprises — genres de réseautage pour lesquels les répondants ont manifesté de l'intérêt	34
Tableau 24	Classement des sources d'information consultées le plus souvent pour gérer l'entreprise	35

Tableau 25 Participation des entreprises à des foires commerciales	36
Tableau 26 Participation des coopératives dans des organismes communautaires	37
Tableau 27A Coopératives apportant une contribution financière à la collectivité	39
Tableau 27B Coopératives apportant une contribution non financière à la collectivité	39
Tableau 28 Opinion chez les répondants dans les coopératives sur l'engagement des gens d'affaires dans la collectivité	40
Tableau 29 Répondants dans les coopératives : opinion sur l'appui de la collectivité à la création d'entreprises	41
Tableau 30 Création de coopératives	42
Tableau 31 Raisons de la participation aux coopératives	43
Tableau 32A Opinion des répondants sur le rôle de leader joué par la coopérative sur le marché	44
Tableau 32B Opinion des répondants quant à leurs qualités entrepreneuriales	45
Tableau 33A Genres d'investissements faits par les coopératives au cours des trois dernières années	46
Tableau 33B Raisons motivant les investissements au cours des trois dernières années	46
Tableau 34 Opinion des répondants dans les coopératives sur les compétences et l'attitude des entrepreneurs en matière d'expansion	48
Tableau 35 Coopératives : utilisation de l'Internet à des fins commerciales	49
Tableau 36 Importance relative des nouvelles technologies dans les coopératives	50
Tableau 37 Effet des règlements sur l'expansion de la coopérative	51
Tableau 38A Coopératives — Cinq principaux problèmes à l'étape du démarrage	52
Tableau 38B Coopératives — Cinq principaux problèmes dans la première année d'exploitation	53
Tableau 38C Coopératives — Cinq principaux problèmes à l'heure actuelle	54
Tableau 39 Coopératives — Cinq principaux problèmes liés à la main-d'œuvre	55
Tableau 40 Formation et perfectionnement dans les coopératives	56
Tableau 41 Opinion des répondants dans les coopératives sur le climat des affaires en milieu rural	57
Tableau 42 Cinq principaux facteurs de réussite pour les coopératives rurales	58
Tableau 43A Genres de réseautage pratiqués par les coopératives	59
Tableau 43B Coopératives — genres de réseautage pour lesquels les répondants ont manifesté de l'intérêt	60
Tableau 44 Classement des sources consultées le plus souvent pour gérer la coopérative	61
Tableau 45 Participation des coopératives à des foires commerciales	62

Résumé

Contexte

Dans ce rapport, nous examinons les façons dont les coopératives et les petites entreprises rurales contribuent à la vitalité relative des communautés rurales. L'expression « vitalité relative des communautés rurales » désigne le fait, pour une collectivité, d'être classée parmi les collectivités les plus dynamiques ou les moins dynamiques. Les contributions des communautés seront examinées dans une perspective de développement économique communautaire (DEC).

Les grandes questions sur lesquelles nous nous sommes penchés sont les suivantes :

- Quels rôles de leader les petites entreprises et les coopératives jouent-elles dans les communautés rurales?
- Dans quelle mesure les petites entreprises et les coopératives profitent-elles des attraits du cadre de vie en milieu rural et y contribuent-elles?
- Les entreprises et les coopératives rurales sont-elles « entrepreneuriales »?
- Dans quelle mesure les entreprises et coopératives rurales ont-elles accès aux nouvelles technologies et se servent-elles de ces dernières?
- Quels sont les principaux déterminants de la réussite des entreprises et coopératives rurales?
- Quels réseaux et sources d'information les entreprises et coopératives exploitent-elles et enrichissent-elles pour améliorer leurs activités?

Méthodologie

Pour les besoins de cette étude, l'expression « petite entreprise » désigne, sans considération aucune du chiffre de ventes, toute entreprise employant moins de 50 personnes, lesquelles peuvent travailler dans un ou plus d'un endroit dans la collectivité (travail à domicile, établissement commercial, ou autre genre d'installation). Le mot « coopérative » désigne toute coopérative, sans considération aucune de la taille, des ventes ou du secteur d'activité. Par conséquent, les coopératives comprennent les coopératives de production et de consommation, les coopératives financières (coopératives de crédit et caisses populaires) et tout autre genre de coopérative. L'ensemble de données est relativement petit : 56 petites entreprises et 34 coopératives dans 20 collectivités. En raison de la petitesse de l'échantillon, il est très difficile de croiser certaines variables (par exemple, une variable selon le genre d'entreprise). La petite taille de l'échantillon invite par ailleurs à la prudence dans l'interprétation des résultats. Cela dit, les données recueillies sont importantes en ce qu'elles s'inscrivent dans un programme de recherche à long terme sur les petites entreprises, les coopératives et les collectivités rurales.

En tout, 20 collectivités dans la base de sondage de la Nouvelle économie rurale ont été retenues pour des entrevues sur place. Neuf des communautés ont été classées dans les collectivités les plus dynamiques et onze, dans les collectivités les moins dynamiques.

Différences entre les petites entreprises et les coopératives

- Au cours des trois dernières années, plus de coopératives que d'entreprises ont vu leur chiffre de ventes et leurs effectifs à temps plein et à temps partiel augmenter.
- Les membres de conseils d'administration allouent presque deux fois plus d'heures chaque mois aux activités bénévoles que les dirigeants de petites entreprises.
- Les petites entreprises sont beaucoup plus susceptibles que les coopératives de contribuer à des collectes de fonds.

- Les gestionnaires dans les coopératives pensent que les membres de la collectivité peuvent offrir de l'aide financière aux personnes désireuses d'ouvrir une entreprise. Les répondants dans les petites entreprises ne sont pas de cet avis.
- Il y a peu de différence entre les pourcentages de répondants dans les petites entreprises et dans les coopératives qui estimaient être à l'avant-garde du changement dans différents domaines clés des affaires. Toutefois, les répondants dans les coopératives étaient beaucoup plus nombreux que ceux dans les entreprises à penser être à l'avant-garde du changement dans la fixation des prix et les méthodes d'achat.
- En revanche, les répondants des coopératives (parce qu'elles sont des exploitations collectives) étaient beaucoup moins enclins que ceux des entreprises à se considérer animés d'un véritable esprit d'entreprise. Par contre, ces derniers avaient beaucoup plus tendance que les répondants dans les coopératives à dire être novateurs, aimer les défis et être capables de prendre des risques calculés.
- Les coopératives étaient beaucoup plus susceptibles que les petites entreprises d'avoir acheté de nouveaux matériels informatiques au cours des trois dernières années. Sept coopératives, contre deux petites entreprises seulement, s'adonnent au commerce électronique (transactions commerciales en ligne) et 42 % des gestionnaires de coopératives, contre 26 % seulement des répondants dans les petites entreprises, font du réseautage par l'Internet.
- Les petites entreprises avaient bien plus tendance à faire des investissements pour modifier les schémas de production ou de service que les coopératives, plus enclines pour leur part à en faire pour améliorer le service à la clientèle ainsi que pour moderniser l'équipement et les locaux.
- Peu de différences notables ont été observées quant à l'importance que revêt, pour les entreprises et les coopératives, l'adoption de nouvelles technologies pour divers aspects de leurs activités. Cela dit, les coopératives étaient beaucoup plus susceptibles d'adopter de nouvelles technologies pour la formation et pour conserver leurs marchés ou leur clientèle.
- Les petites entreprises étaient beaucoup plus nombreuses que les coopératives à attribuer leurs problèmes de main-d'oeuvre au fait d'être établies dans une collectivité rurale.
- Beaucoup plus d'entreprises (près du tiers) que de coopératives se sont vu refuser un prêt à un moment quelconque. De plus, la quasi-totalité de ces entreprises étaient situées dans une des collectivités les moins dynamiques.
- Les répondants dans les petites entreprises étaient beaucoup plus enclins à croire que les administrations locales et le gouvernement fédéral pourraient les aider et devraient le faire. Aux yeux de la majorité de ces répondants, le plus important était de réduire les taxes et les impôts fédéraux et municipaux.
- Beaucoup plus de coopératives que d'entreprises ont indiqué que l'intensification de la concurrence constitue le principal problème avec lequel elles doivent composer à l'heure actuelle.
- Les entreprises étaient beaucoup plus nombreuses que les coopératives à dire que les charges sociales élevées leur pesaient.
- Dans les coopératives, davantage de répondants font partie de réseaux et de regroupements officiels, et entretiennent régulièrement des contacts en personne avec des gens d'affaires dans la collectivité et des représentants de coopératives exerçant la même activité dans diverses collectivités.
- Les coopératives étaient plus enclines que les petites entreprises à participer à des foires commerciales locales.

Comparaison des entreprises et des coopératives dans les collectivités les plus et les moins dynamiques

Dans les collectivités les plus dynamiques, les petites entreprises sont beaucoup plus susceptibles que les coopératives :

- d'être d'accord pour dire que les entrepreneurs désireux de lancer une nouvelle entreprise ont du mal à obtenir du financement de sources autres que les institutions bancaires;
- d'affirmer qu'elles sont créatrices, novatrices, aiment les défis et prennent des risques calculés;
- de recourir aux nouvelles technologies pour mettre au point de nouveaux produits ou services et pénétrer de nouveaux marchés;
- de déclarer que la qualité de leurs produits et services et leur réputation sont des facteurs déterminants de leur réussite.

Dans les collectivités les plus dynamiques, les coopératives sont beaucoup plus nombreuses que les petites entreprises :

- à avoir accru leurs effectifs à temps plein au cours des trois dernières années;
- à contribuer à des collectes de fonds;
- à donner des prix dans le cadre d'activités communautaires et à accorder des bourses d'études;
- à considérer que les règlements provinciaux et fédéraux nuisent à l'expansion de leurs activités;
- à participer à des foires commerciales locales;

Dans les collectivités les moins dynamiques, les petites entreprises sont beaucoup plus susceptibles que les coopératives :

- de se considérer créatrices, novatrices et prêtes à relever des défis;
- de considérer que les règlements fédéraux nuisent à l'expansion de leurs activités;
- d'être d'accord pour dire que la qualité de leurs produits et services et leur réputation sont des facteurs déterminants de leur réussite;
- de participer à des foires commerciales régionales.

Dans les collectivités les moins dynamiques, les coopératives sont beaucoup plus nombreuses que les petites entreprises :

- à avoir accru leurs ventes et leur effectif à temps partiel;
- à occuper des postes de dirigeants dans les organismes communautaires;
- à contribuer à des collectes de fonds;
- à se considérer à l'avant-garde du changement dans les domaines suivants : adoption de nouvelles technologies; gestion des ressources humaines; méthodes de fixation des prix et méthodes d'achat;
- à recourir aux nouvelles technologies pour conserver leurs marchés et en pénétrer de nouveaux, ainsi que pour trouver de nouveaux fournisseurs.

Conclusions

Les petites entreprises et les coopératives possèdent une expérience et des compétences qui peuvent avantageusement être mises à contribution dans le cadre d'une stratégie de DEC. Toutefois, d'importants obstacles leur barrent la route : accès limité au financement, soutien insuffisant des concitoyens au démarrage d'entreprises, manque d'esprit d'entreprise dans les collectivités, problèmes liés à la main-d'œuvre et climat des affaires plutôt morose (réel ou imaginé).

Bien des écueils s'opposent à la mise en œuvre d'une stratégie de revitalisation des collectivités rurales qui serait axée sur la croissance et l'expansion des entreprises rurales. Les entreprises et les coopératives ont de gros défis à relever avant de pouvoir contribuer de manière sensible au développement économique de leur collectivité et de devenir le moteur de la revitalisation rurale. On pourrait même

soutenir que seul un petit nombre des entreprises ou des coopératives échantillonnées peuvent être considérées comme véritablement entrepreneuriales. La majorité des répondants se disaient eux-mêmes réfractaires au risque et l'on sait que la peur du risque constitue une entrave majeure au développement rural.

Enjeux

- Des initiatives ciblées doivent être conçues pour que les coopératives et petites entreprises rurales aient plus aisément accès à l'information dont elles ont besoin pour se servir des nouvelles technologies à diverses fins.
- Le gouvernement fédéral doit poursuivre ses efforts pour amener un plus grand nombre d'entreprises rurales à adopter le commerce électronique afin d'accroître leur compétitivité dans le secteur des affaires. Très peu de répondants pratiquent le commerce électronique et très peu se proposent de le faire dans un proche avenir.
- Des changements doivent être apportés aux règlements, car ces derniers nuisent à l'expansion des entreprises et des coopératives. Les répondants, dans les coopératives et les entreprises, ont tous dit souhaiter une réduction des taxes et impôts fédéraux, provinciaux et municipaux. Au niveau fédéral, les répondants souhaitent une réduction des charges sociales et des cotisations au régime d'Assurance-emploi alors qu'au niveau municipal, ils souhaitent une réduction de l'impôt foncier. Enfin, dans les coopératives, les répondants ont demandé que les autorités provinciales modifient, voire réinventent la *Loi sur les coopératives*.
- Les employés et les comptables figurent parmi les principales sources d'information vers lesquelles se tournent les entreprises et les coopératives pour prendre des décisions importantes, trouver aide et conseils et obtenir des renseignements commerciaux généraux. Afin d'en faire de meilleures sources d'information, les gouvernements et les associations sectorielles pourraient peut-être unir leurs efforts pour fournir à ces groupes des renseignements commerciaux essentiels ainsi que des renseignements sur les marchés.

Axes possibles de recherche

- Il faut en apprendre davantage sur la dynamique s'opérant entre les entrepreneurs désireux de lancer une entreprise et les membres de leur collectivité. Il faut en particulier approfondir la question du soutien financier et moral offert aux entrepreneurs. Des recherches sur les valeurs individuelles et collectives dans les communautés rurales apporteraient peut-être une explication au manque de soutien communautaire dont se sont plaints les répondants. D'autres recherches seraient également nécessaires pour déterminer dans quelle mesure les entreprises et coopératives connaissent et se servent des modes de financement de rechange (comme les nouvelles formes de microcrédit et les fonds d'emprunt pour l'investissement communautaire et les fondations communautaires) et des véhicules traditionnels offerts par les banques, les caisses populaires, les centres communautaires de développement des entreprises, la Banque de développement du Canada et les divers organismes fédéraux et provinciaux de développement des entreprises. Enfin, il faudrait examiner les travaux de recherche existants sur les questions ci-dessus en vue d'une modification éventuelle des politiques et des programmes qui permettrait de stimuler la création d'entreprises rurales.
- Il serait utile d'approfondir la recherche sur l'esprit d'entreprise individuel et collectif en milieu rural. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils avaient établi leur entreprise en milieu rural, les répondants nés dans la collectivité étaient plus nombreux à mentionner la qualité de la vie plutôt que des raisons économiques, tandis que pour les répondants nés hors de la collectivité, ce sont justement les raisons économiques qui ont primé. De quels modèles pourrait-on s'inspirer pour engendrer une culture entrepreneuriale? Des recherches plus poussées sur les caractéristiques entrepreneuriales des

répondants nés dans la collectivité où ils exercent leur activité (et qui étaient concentrés dans les collectivités les moins dynamiques) et des répondants nés hors de la collectivité (qui étaient concentrés dans les collectivités les plus dynamiques) permettraient peut-être d'élucider les facteurs qui contribuent à l'esprit d'entreprise et au succès ou à l'insuccès des entreprises rurales. On pourrait aussi consulter les études réalisées sur les liens entre le système d'éducation (plus spécialement les programmes d'enseignement) et les qualités entrepreneuriales afin d'établir des modèles de réussite ou de meilleures pratiques pour les ruraux.

- Dans les entreprises comme dans les coopératives, les nouvelles technologies servaient plus souvent à mettre au point des produits et services ou à pénétrer de nouveaux marchés qu'à gérer les ressources humaines, à offrir de la formation au personnel et à conserver ou trouver des fournisseurs. D'autres recherches doivent être faites pour connaître les possibilités et les obstacles qui existent dans les petites entreprises rurales eu égard à l'utilisation des technologies pour la formation (à l'interne et à l'externe) et pour déterminer les meilleures formes d'aide à offrir aux petites entreprises rurales à ce chapitre.
- Les entreprises et les coopératives (plus spécialement celles dans les collectivités les moins dynamiques) ont éprouvé de la difficulté à se faire connaître à l'étape du démarrage et durant la première année d'exploitation. Un manque d'argent pour la publicité y est sans doute pour quelque chose, mais il peut y avoir d'autres explications. Par exemple, peut-être les entreprises et coopératives ont-elles du mal à déterminer les marchés où elles devraient faire de la promotion et peut-être l'appui des membres de la collectivité leur fait-il défaut. Le problème est-il propre à certaines collectivités, au marché ciblé ou à certains secteurs d'activité? Nous pouvons avancer que le manque de compétences et d'argent pour faire du marketing et de la publicité fait partie du problème. Mais peut-être y a-t-il dans les collectivités les moins dynamiques d'autres facteurs qui doivent être mis au jour.
- Globalement, les entreprises rurales ont beaucoup de difficulté à pénétrer des marchés situés à l'extérieur de leur communauté. Beaucoup de répondants ont affirmé que les entreprises dans leur collectivité avaient de la difficulté à croître pour répondre à une hausse de la demande et des débouchés, et beaucoup estimaient qu'elles n'avaient ni les connaissances ni les compétences voulues pour prendre de l'expansion. D'autres recherches doivent être faites pour cerner très précisément les obstacles auxquels font face les entreprises.
- S'il est clair que ce sont des « commodités » qui influent le plus sur le choix des répondants de s'établir en milieu rural, il n'est pas facile d'en déterminer la nature exacte. Il n'est pas facile non plus de déterminer dans quelle mesure une collectivité a été choisie librement ou s'est imposée par manque de choix ou de mobilité. Il faudra faire d'autres recherches sur ces questions, plus précisément dans l'optique du DEC et de la croissance des entreprises.
- Du point de vue de la recherche, il serait intéressant d'en savoir plus sur la façon dont les dirigeants d'entreprises et de coopératives mettent au service des communautés les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises dans les affaires. De quelles compétences et connaissances les dirigeants d'entreprises et de coopératives se servent-ils dans les activités communautaires auxquelles ils participent? Dans quelle mesure transmettent-ils ces connaissances et ces compétences à d'autres et contribuent-ils ainsi à la mise en valeur du potentiel de la collectivité?
- Dans beaucoup de petites entreprises, le propriétaire engage ses ressources financières et son crédit personnel pour financer les activités quotidiennes de son affaire. Dans la moitié seulement des entreprises, ce sont les bénéficiaires qui servent à financer les activités courantes. Il est difficile de savoir dans quelle mesure cet état de choses doit être attribué à la multiplicité des activités des entreprises rurales ou à une stratégie de survie. Il faudrait pousser la recherche sur la question.

1.0 Introduction

Cette étude a pour objet d'élucider les façons dont les coopératives et les petites entreprises rurales contribuent à la vitalité relative des communautés. L'expression « vitalité relative des communautés » désigne le fait, pour une collectivité, d'être classée parmi les collectivités les plus dynamiques ou les moins dynamiques. Les plus dynamiques sont, en général, plus proches d'une région métropolitaine, leur activité est davantage axée sur les marchés mondiaux, elles sont moins assujetties aux fluctuations de marché, le potentiel communautaire y est plus élevé (au point de vue, notamment, du niveau d'instruction, du revenu et de la stabilité des ménages) et elles affichent de meilleurs résultats économiques lorsqu'on considère entre autres le taux d'accession à la propriété et les revenus (Reimer, 2000, 1997a, 1997b). Dans les collectivités les moins dynamiques, on observe l'inverse.

Nous allons examiner les contributions des coopératives et petites entreprises à la vitalité des collectivités dans une perspective de développement économique communautaire. Certaines collectivités rurales canadiennes ont connu un certain succès à cet égard. Quelques-unes ont progressé, et d'autres ont régressé. Certaines collectivités ont réussi à se remettre sur pied après avoir perdu d'importants employeurs, alors que d'autres n'ont vécu qu'un enchaînement de revers. Qu'est-ce qui différencie ces collectivités les unes des autres? Plus spécialement, les coopératives et les petites entreprises présentent-elles des caractéristiques qui laisseraient croire à de meilleures chances de réussite? Depuis quelques années, de plus en plus de gens s'intéressent au DEC comme vecteur de développement des collectivités rurales. Et il semblerait que cette approche ait contribué dans une certaine mesure au développement des collectivités rurales.

Pour les besoins de cette étude, l'expression « développement économique communautaire » (DEC) désigne le processus par lequel la résolution des problèmes locaux et le développement d'une collectivité sont pris en charge par les résidents qui, ensemble, repèrent et exploitent divers débouchés (Dykeman, 1987). Le DEC a pour objet d'améliorer la qualité de vie dans les collectivités rurales et d'accroître la viabilité et la stabilité de ces dernières. Il suppose donc un large éventail d'activités (économiques, sociales et environnementales) pour faire d'une collectivité donnée un meilleur endroit où vivre et travailler. Le DEC repose toutefois sur le désir des concitoyens d'accroître leurs actifs (par la création d'entreprises appartenant essentiellement à la collectivité et dont les bénéfices seront redistribués localement pour le mieux-être économique et social de tous).

La santé et le succès relatifs des petites entreprises comptent pour beaucoup dans le bien-être d'une communauté. Les petites entreprises dominent la création d'emplois et elles contribuent énormément à la qualité globale de la vie dans les collectivités. Cependant, les petites entreprises sont aussi les sociétés les plus vulnérables aux fluctuations du marché. Parfois, ces entreprises sont le banc d'essai de nouvelles idées commerciales parce que cela engage un moins grand risque (Wehrell, 1994).

Il est clair également que la formation et l'accès à l'information sont des déterminants de la compétitivité et de la viabilité des petites entreprises (Joyal, 2000). À un manque de formation (chez les propriétaires d'entreprises et leur personnel) et à un manque d'information dans divers domaines correspond un manque de compétitivité de l'entreprise et des perspectives réduites de croissance durable. Les entrepreneurs qui jouissent d'un meilleur accès à la formation et à l'information ont plus de chances de réussir. Diverses études ont montré que les petites entreprises rurales n'ont pas accès à des réseaux d'information élaborés et qu'elles sont davantage portées à s'adresser directement à leurs clients pour obtenir les renseignements recherchés (Julien, 1997, Fourcade et Marchesnay, 1997). Joyal (2000) a par

ailleurs conclu que pour survivre, beaucoup de petites entreprises devaient impérativement se lancer dans l'exportation de même qu'établir des partenariats et des réseaux pour accomplir tout un éventail de tâches. La constitution de réseaux permet un partage « local-régional » de l'information, ce qui favorise la croissance et l'expansion des entreprises (Belotti, 1999; Niitykangas, 1996; Rallet et Torre, 1998).

Parmi les composantes clés du DEC, trois sont indispensables à l'intégration des petites entreprises dans un processus de développement rural : l'accès à des capitaux, l'esprit d'entreprise et le leadership (Dykeman, 1992). Les projets de DEC qui ont porté des fruits sont ceux qui ont pu rallier les gens d'affaires et mettre à contribution leurs compétences, leurs expériences et leurs qualités de chefs. La mise en place d'une stratégie de DEC est une tâche complexe et engage, cela va de soi, la participation de nombreux intervenants. Les collectivités dans lesquelles on trouve un petit noyau d'entreprises animées d'un fort esprit d'entreprise, ayant accès à des capitaux, faisant des investissements dans d'autres entreprises et ayant de grandes qualités de chef à offrir à la collectivité réussissent généralement, mais pas toujours, à mener à bien une stratégie de DEC. Diverses études ont montré que bon nombre des principaux entrepreneurs dans les collectivités rurales sont des personnes venues de l'extérieur (Illouz-Winiki et Paillard, 1998; Lulec, 1998; Nothdurft, 1992). Par conséquent, le DEC est parfois influencé par des personnes et des entrepreneurs venus de l'extérieur.

Pour ce qui est des coopératives, leur histoire nous enseigne qu'elles contribuent depuis fort longtemps au développement économique communautaire, et cela plus spécialement en milieu rural et dans les provinces de l'Atlantique, du Québec et des Prairies (MacPherson, 1979; Macleod, 1994; Phifer, List et Faulkner, 1989; Fairbairn, 1997; Baker et Hammond Ketilson, 1994). De plus, les coopératives favorisent la collaboration entre les collectivités (Baker, 1990; Fairbairn et coll., 1995; Borich, 1994). Ainsi, plutôt que de se disputer des ressources, des services et des marchés limités, les collectivités peuvent, par la création de coopératives, mener une action commune à l'aide de divers moyens et modèles (Centre for the Study of Co-operatives, 1997). Nous avons tenu compte de cette considération en définissant l'univers des coopératives et en procédant à leur échantillonnage (voir section 2.0, Méthodologie).

Par ailleurs, le secteur coopératif compte pour beaucoup dans la mise en valeur du potentiel des collectivités et leur croissance économique (Fairbairn, 1998; Fairbairn et coll., 2000). L'intérêt pour la formation continue, le leadership et le sens civique et social sont tous des qualités qui ont été cultivées par les coopératives (Laidlaw, 1971; Phifer, List et Faulkner, 1989). Le mouvement coopératif est rassembleur et il attire une grande diversité de membres (dont il bénéficie du reste). De plus, les coopératives donnent à leurs membres de l'expérience en prise de décisions axée sur le consensus (Fairbairn, et coll., 1995; Flora et coll., 1997; Hammond Ketilson, et coll., 1998). La participation à une coopérative permet de développer les capacités communautaires et favorise de ce fait la réalisation de projets de développement communautaire (Hustedde, 1991; Isreal et Beaulieu, 1990).

Dans une perspective de croissance économique, les coopératives viennent combler des lacunes sur le marché en fournissant en général un bien ou un service qui répond à un besoin collectif. Les coopératives jouent un rôle particulièrement important dans les collectivités rurales et éloignées sous-desservies (Shepstone, 2000). De plus, les entreprises locales bénéficient de la présence dans la collectivité de gestionnaires et de travailleurs ayant acquis une expérience pratique au sein d'une organisation communautaire, dont les coopératives (Wickham, Fuchs and Miller-Pitt, n.d.; Morehouse, 1989). Comme le confirme la documentation, il existe également de nombreux liens similaires entre les coopératives et le développement économique communautaire. Nous pensons, plus particulièrement, aux qualités de chef et à l'expérience de projets communautaires qui ont été acquises dans les coopératives et qui peuvent être mises à contribution dans le cadre de projets de DEC.

Les considérations qui précèdent nous amènent donc à nous poser les questions que voici :

- Quels rôles de leader les petites entreprises et les coopératives jouent-elles dans les communautés rurales?
- Dans quelle mesure les petites entreprises et les coopératives profitent-elles des attraits du cadre de vie en milieu rural et y contribuent-elles?
- Les entreprises et les coopératives rurales sont-elles « entrepreneuriales »?
- Dans quelle mesure les entreprises et coopératives rurales ont-elles accès aux nouvelles technologies et se servent-elles de ces dernières?
- Quels sont les principaux déterminants de la réussite des entreprises et coopératives rurales?
- Quels réseaux et sources d'information les entreprises et coopératives exploitent-elles et enrichissent-elles pour améliorer leurs activités?

Ce rapport comporte deux limitations importantes. Premièrement, il est extrêmement difficile de distinguer les variables dépendantes et indépendantes associées aux deux types de collectivités étudiées. Les collectivités les plus dynamiques le sont-elles en raison de l'esprit d'entreprise qui y existe ou l'esprit d'entreprise est-il plus fort dans ces collectivités parce qu'elles sont plus dynamiques? Pour composer avec cette limitation, nous avons étudié la solidité du lien entre le dynamisme ou le manque de dynamisme d'une collectivité donnée et un certain nombre de variables. Deuxièmement, l'ensemble de données est relativement petit : 56 petites entreprises et 34 coopératives dans 20 collectivités. En raison de la petite taille de l'échantillon, il est très difficile de croiser certaines variables (par exemple, une variable selon le genre d'entreprise). Cela dit, les données recueillies sont importantes en ce qu'elles s'inscrivent dans une étude à long terme des petites entreprises, des coopératives et des collectivités rurales.

1.1 Aperçu du rapport

Dans le présent rapport, nous nous pencherons d'abord brièvement sur la méthodologie employée (section 2.0) et sur les principales caractéristiques des deux échantillons choisis (section 3.0). Nous analyserons ensuite les données obtenues pour les petites entreprises (section 4.0) et pour les coopératives (section 5.0). Nous nous attarderons ensuite aux ressemblances et aux différences entre ces deux échantillons (section 6.0), et entre les collectivités les plus dynamiques et les collectivités les moins dynamiques (section 7.0). Enfin, nous terminerons par un examen des questions que soulèvent les données du point de vue des grandes orientations et nous présenterons des axes possibles de recherche (section 8.0).

2.0 Méthodologie

Pour les besoins de cette étude, l'expression « petite entreprise » désigne, sans considération aucune du chiffre de ventes, toute entreprise employant moins de 50 personnes, lesquelles peuvent travailler dans un ou plus d'un endroit dans la collectivité (travail à domicile, établissement commercial, ou autre genre d'installation). Le mot « coopérative » désigne toute coopérative, sans considération aucune de la taille, des ventes ou du secteur d'activité. Par conséquent, les coopératives comprennent les coopératives de production et de consommation, les coopératives financières (coopératives de crédit et caisses populaires) et tout autre genre de coopérative.

La sélection de l'échantillon des communautés (ou collectivités) a été faite en se fondant sur les travaux réalisés dans le cadre du projet de recherche sur la Nouvelle économie rurale mené par la Fondation

canadienne pour la revitalisation rurale (Reimer, 1997a; 1997b). L'unité géographique retenue est la subdivision de recensement (SDR). Toutes les SDR au Canada ont été examinées en fonction des données du recensement recueillies à partir des cinq caractéristiques que voici :

- connaissance des processus mondiaux,
- fluctuations de marché,
- proximité d'un centre métropolitain,
- compétences locales,
- résultats économiques.

Ensemble, les catégories ci-dessus forment une grille d'échantillonnage de 32 cellules représentant chacune un différent type de communauté. La moitié des communautés ont été classées dans la catégorie des collectivités les plus dynamiques et la moitié, dans celle des collectivités les moins dynamiques. Une communauté rurale a été isolée dans chaque cellule pour représenter l'ensemble des collectivités dans la cellule en question. Vingt de ces communautés ont ensuite été sélectionnées aux fins des entrevues sur place et cela, en fonction de différents critères, par exemple, la disponibilité de ressources et de chercheurs pour faire les entrevues. Neuf des communautés choisies ont été classées dans la catégorie des collectivités les plus dynamiques et onze dans celle des collectivités les moins dynamiques. Le tableau 1 fait voir les collectivités dans lesquelles l'enquête a été menée.

Tableau 1 : Emplacement et classement des communautés

Collectivité	Province	Classement	Collectivité	Province	Classement
Winterton	T.-N.	Moins dynamique	Tweed	Ont.	Moins dynamique
Twillingate	T.-N.	Moins dynamique	Carden	Ont.	Plus dynamique
Lot 16	Î.-P.-É.	Plus dynamique	Usborne	Ont.	Plus dynamique
Springhill	N.-É.	Moins dynamique	Seguin	Ont.	Plus dynamique
Blissfield	N.-B.	Moins dynamique	Spalding	Sask.	Moins dynamique
Neguac	N.-B.	Moins dynamique	Wood River	Sask.	Plus dynamique
Ste-Françoise	Qc	Moins dynamique	Hussar	Alb.	Moins dynamique
Cap-à-L'aigle	Qc	Plus dynamique	Ferintosh	Alb.	Moins dynamique
St-Damase	Qc	Plus dynamique	Tumbler Ridge	C.-B.	Plus dynamique
Taschereau	Qc	Moins dynamique	Mackenzie	C.-B.	Plus dynamique

Le travail sur le terrain s'est déroulé pendant l'été 2000. Dans chaque collectivité, on a appliqué un plan d'échantillonnage stratifié pour choisir quatre entreprises au maximum, à savoir : une entreprise dans la fabrication, une entreprise exportatrice (marchés national ou internationaux), une entreprise œuvrant dans le commerce électronique (vente en ligne de produits ou de services), et une autre entreprise. En tout, 56 sociétés (sur les 1 250 petites entreprises dans les collectivités sélectionnées) ont rempli le questionnaire et nous l'ont renvoyé. Dans certaines collectivités, il n'y avait pas quatre entreprises. Dans d'autres, en raison de refus ou de non-participation, moins de quatre questionnaires ont été remplis. Chaque fois que c'était possible de le faire, nous avons fait remplir le questionnaire par le propriétaire de l'entreprise. Quand c'était impossible, nous avons demandé à un cadre supérieur de le faire.

Dans chacune des communautés échantillonnées, nous avons procédé au recensement le plus complet possible des coopératives. Une coopérative était sélectionnée si elle satisfaisait à l'un des critères suivants : être située dans la collectivité échantillonnée; offrir des services dans la collectivité; compter des membres faisant partie de la collectivité en question. En tout, 34 coopératives (sur un total d'environ 42 dans l'ensemble des collectivités retenues, à l'exclusion de Twillingate, Winterton, Carden, et Seguin, où l'on ne trouvait aucune coopérative) ont pris part à l'enquête. Dans chaque coopérative, nous avons tâché d'interviewer un gestionnaire et un membre du conseil d'administration (le président ou un autre cadre supérieur de préférence). Cela n'a pas toujours été possible. Dans les 34 coopératives participantes, nous avons interviewé 26 gestionnaires et 25 membres de conseils. Notre analyse des coopératives est fondée sur les données factuelles et structurelles recueillies dans les questionnaires des 26 gestionnaires ci-dessus et dans les questionnaires des répondants dans huit coopératives (desquelles nous n'avons reçu qu'un seul questionnaire rempli par un membre de conseil d'administration). Pour les questions qui appelaient une opinion ou un jugement, nous avons examiné les réponses selon le point de vue des gestionnaires, d'une part, et dans l'optique des membres de conseils d'administration, d'autre part.

Il importe de souligner que l'orientation commerciale des établissements dans les deux sous-échantillons est très différente. Par exemple, parmi les petites entreprises, aucune n'exerçait son activité dans le secteur financier, les succursales bancaires ne pouvant être considérées comme une petite entreprise. Par contre, comme on a procédé au dénombrement complet des coopératives, notre échantillon des coopératives compte un nombre très élevé de coopératives de crédit et de caisses populaires (des établissements qu'on trouve communément en région rurale). Par conséquent, il est impossible, que ce soit sur un plan théorique ou pratique, de comparer les petites entreprises et les coopératives dans un secteur donné. De plus, étant donné la taille assez restreinte des deux échantillons, nous ne tenterons pas de présenter une analyse détaillée de la répartition des entreprises et des coopératives selon le secteur d'activité.

3.0 Profil des répondants dans les coopératives et les petites entreprises

Dans les petites entreprises participantes, 82 % des répondants en étaient le propriétaire et 11 %, le gestionnaire (tableau 2A). Les trois quarts des répondants étaient des hommes. En tout, 23 entreprises étaient situées dans les collectivités les plus dynamiques (41 %), et 59 %, dans les collectivités les moins dynamiques.

Tableau 2A Répondants dans les petites entreprises selon leur poste, leur sexe et le genre de collectivité

	% (n=56)
Propriétaire	82
Gestionnaire	11
Autre	7
Homme	75
Femme	25
Les plus dynamiques	41
Les moins dynamiques	59

Dans les 34 coopératives participantes, nous avons interviewé 26 gestionnaires et 25 membres de conseils d'administration. Un tiers des gestionnaires étaient des femmes. Près des trois quarts des membres de conseils d'administration étaient des hommes. Enfin, parmi ces 34 coopératives, 19 (56 %) étaient situées dans les collectivités les plus dynamiques, le reste dans les collectivités les moins dynamiques (tableau 2B).

Tableau 2B Répondants dans les coopératives selon leur poste, leur sexe et le genre de collectivité

	Gestionnaires % (n=26)	Membres de conseils % (n=25)	Ensemble des coopératives % (n=34)
Hommes	65	72	n.d.
Femmes	35	18	n.d.
Les plus dynamiques	39	44	44
Les moins dynamiques	62	56	56

Près de la moitié des entreprises (46 %) étaient des entreprises individuelles (appartenant à une seule personne). Toutefois, 39 % seulement des entreprises individuelles étaient situées dans les collectivités les plus dynamiques, contre 52 % dans les collectivités les moins dynamiques (tableau 3A). Les entreprises familiales étaient plus fréquentes (30 %) dans les collectivités les plus dynamiques que dans les autres (19 %). Les « partenariats » étaient également plus nombreux dans les collectivités les plus dynamiques, ce qui donne à penser que l'esprit d'entreprise y est plus vif.

Parce qu'on avait décidé, au moment de l'élaboration des méthodes d'enquête, de cibler des fabricants, des entreprises exportatrices et des entreprises s'adonnant au commerce électronique, il n'est pas surprenant que les deux catégories d'entreprises les plus nombreuses dans l'échantillon soient les entreprises dans la fabrication et la transformation (27 %) et dans l'hébergement et la restauration

(20 %). Les premières étaient relativement plus nombreuses dans les collectivités les moins dynamiques (31 %) que dans les autres, où on en relevait seulement 19 % (tableau 3A).

Près de la moitié (47 %) des répondants sont nés dans la collectivité où était située l'entreprise échantillonnée ou dans les environs. Toutefois, le lieu de naissance des répondants varie selon que l'entreprise est située dans une des collectivités les plus ou les moins dynamiques. Dans les collectivités les plus dynamiques, les répondants nés dans la collectivité même, dans une autre collectivité de la province, qu'elle soit urbaine ou rurale, ou dans une autre province étaient beaucoup plus uniformément répartis que dans les collectivités les moins dynamiques, où plus de la moitié des répondants étaient nés dans la collectivité et 25 % dans une autre collectivité, urbaine ou rurale, de la province. Dans les collectivités les moins dynamiques, le pourcentage de répondants nés dans une autre province était plus bas que dans les collectivités les plus dynamiques (tableau 3A).

Le lieu de naissance des propriétaires d'entreprises est directement corrélé aux principales raisons données par ceux-ci pour établir leur entreprise en milieu rural. Les propriétaires nés dans la collectivité étaient relativement plus nombreux que les autres à donner des raisons touchant à la qualité de la vie (je suis né ici, le cadre rural me plaît, le milieu est propre, non pollué). En revanche, les propriétaires nés hors de la collectivité étaient plus susceptibles de mentionner des motifs économiques ou commerciaux (taxes moins élevées, bassin de travailleurs, liens entreprises-marché, etc.). Ces différences sont importantes en ce qu'elles permettent de croire que les « entrepreneurs » nés dans la collectivité pourraient être plus portés à vouloir y rester, tandis que ceux nés ailleurs (et qui ont décidé d'établir leur entreprise en milieu rural pour des raisons économiques) pourraient la quitter si des conditions économiques plus favorables se présentaient ailleurs.

Tableau 3A. Régime de propriété, type d'entreprise et lieu de naissance du répondant

	Total % (n=56)	Les plus dynamiques % (n=23)	Les moins dynamiques % (n=33)
Entreprise individuelle	46	39	52
Partenariat avec un membre de la famille	24	30	19
Partenariat avec une personne autre qu'un membre de la famille	17	17	16
Autre	13	13	13
Transformation/fabrication	27	22	31
Hébergement/restauration	20	22	19
Commerce de gros/de détail	13	17	9
Construction/entretien	11	13	9
Autre	29	26	31
Répondants nés dans la collectivité	47	39	53

Répondants nés dans une autre collectivité rurale dans la province	21	17	25
Répondants nés dans une collectivité urbaine dans la province	13	13	12
Répondants nés dans une autre province	14	26	6
Répondants nés à l'étranger	4	4	4

Parmi les coopératives échantillonnées, le tiers exerçaient leur activité dans le secteur financier (coopératives de crédit et caisses populaires). Les coopératives dans le secteur primaire (par exemple, gestion et exploitation forestières) formaient la deuxième catégorie la plus nombreuse (25 % des coopératives environ). Parmi les autres types de coopératives échantillonnées figuraient : des coopératives de services (par exemple, services d'habitation et services funéraires), des fournisseurs de services publics (tous situés dans les collectivités les moins dynamiques) ainsi que d'autres types de coopératives (tableau 3B). Les coopératives dans le secteur primaire et les coopératives financières constituaient les unes et les autres le tiers des coopératives dans les collectivités les plus dynamiques.

Tableau 3B. Coopératives échantillonnées, selon le type

	Total % (n=34)	Les plus dynamiques % (n=15)	Les moins dynamiques % (n=19)
Secteur financier	32	33	32
Secteur primaire	27	33	21
Secteur tertiaire	15	20	11
Services publics	9	0	16
Secteur secondaire	3	0	5
Autre	15	13	16

Bon nombre des répondants dans les coopératives sont nés dans la collectivité où ils vivaient au moment de l'enquête. Parmi les gestionnaires, près des deux tiers sont nés dans la collectivité. Soixante-quinze pour cent des gestionnaires travaillant dans des coopératives des collectivités les moins dynamiques sont nés à cet endroit. Parmi les répondants qui étaient membres de conseils d'administration, les trois quarts étaient nés dans la collectivité. Dans ce groupe, aucun écart sensible n'a été noté entre la proportion de ceux vivant dans les collectivités les plus dynamiques et la proportion de ceux vivant dans les collectivités les moins dynamiques (tableau 3C).

Tableau 3C. Coopératives : lieu de naissance des gestionnaires et membres de conseils d'administration

	Gestionnaires			Membres de conseils		
	Total % (n=26)	Les plus dynamiques % (n=10)	Les moins dynamiques % (n=16)	Total % (n=25)	Les plus dynamiques % (n=11)	Les moins dynamiques % (n=14)
Répondants nés dans la collectivité	62	40	75	76	73	79
Répondants nés dans une autre collectivité rurale dans la province	12	20	6	4	0	7
Répondants nés dans une collectivité urbaine dans la province	4	0	6	8	9	7
Répondants nés dans une autre province	15	20	13	8	9	7
Répondants nés à l'étranger	8	20	0	4	9	0

Dans la moitié des coopératives participantes, la taille du conseil d'administration était de sept personnes ou moins. La proportion des coopératives ayant un conseil d'administration de cette taille était à peu près la même dans les collectivités les plus et les moins dynamiques. Toutefois, la taille moyenne des conseils d'administration était de 9,4 personnes dans les collectivités les moins dynamiques et de 7,4 personnes dans les collectivités les plus dynamiques (tableau 4). À première vue, on pourrait penser qu'il y a, dans les collectivités les moins dynamiques, une participation plus nombreuse à la prise des décisions. Toutefois, cela peut également signifier que les conseils plus nombreux sont moins efficaces, moins novateurs et moins portés à prendre des risques, ayant à composer avec un plus large éventail de préoccupations. Pour ce qui est du nombre de membres ou d'adhérents que comptent les coopératives, il varie suivant le genre de collectivité. Dans les collectivités les plus dynamiques, le nombre moyen d'adhérents est plus élevé.

Tableau 4. Coopératives : taille du conseil d'administration et nombre d'adhérents

	Total % (n=34)	Les plus dynamiques % (n=15)	Les moins dynamiques % (n=19)
Taille du conseil - Moyenne	8,5	7,4	9,4
Moins de 7	15	33	0
7	35	27	42
37506	29	27	32
10 ou plus	21	13	26

Nombre d'adhérents - Moyenne	2494	2990	2081
Moins de 261	24	27	22
260 - 1 100	24	14	33
1 101 - 3 700	28	42	17
Plus de 3 700	24	26	28

L'âge moyen des entreprises est de 24,0 ans, soit 28,0 ans dans les collectivités les plus dynamiques et 21,7 ans dans les collectivités les moins dynamiques. La période moyenne qui s'est écoulée depuis que le propriétaire a acheté ou fondé l'entreprise est de 12,6 années, soit 12,8 années dans les collectivités les plus dynamiques et 12,4 années dans les collectivités les moins dynamiques. La répartition par quartile (tableau 5A) montre que la moitié des entreprises ont ouvert leurs portes avant 1984. De ce nombre, à peu près les deux tiers sont situés dans les collectivités les plus dynamiques, contre 42 % seulement dans les collectivités les moins dynamiques.

Tableau 5A. Période durant laquelle les entreprises ont ouvert leurs portes

	Total % (n=56)	Les plus dynamiques % (n=23)	Les moins dynamiques % (n=33)
Avant 1966	26	22	29
Entre 1965 et 1983	26	43	13
Entre 1984 et 1990	23	13	29
Entre 1990 et maintenant	26	22	29
Total	100	100	100

Pour ce qui est des coopératives, leur âge moyen est de 45,0 ans, soit 48,7 ans dans les collectivités les plus dynamiques et 42,4 ans dans les collectivités les moins dynamiques. La répartition par quartile (tableau 5B) fait voir que la moitié des coopératives ont ouvert leurs portes avant 1946 (les fractions sont à peu près égales dans les collectivités les plus et les moins dynamiques). Toutefois, ce sont dans les collectivités les plus dynamiques qu'on trouve le plus grand nombre de coopératives ayant ouvert leurs portes avant 1938 et dans les collectivités les moins dynamiques, le nombre le plus élevé de celles ayant commencé leur activité pendant la Seconde Guerre mondiale.

Tableau 5B. Période durant laquelle les coopératives ont ouvert leurs portes

	Total % (n=32)	Les plus dynamiques % (n=13)	Les moins dynamiques % (n=19)
Avant 1938	22	46	5
Entre 1938 et 1945	28	8	43
Entre 1946 et 1971	22	16	26

Entre 1975 et maintenant	28	30	26
Total	100	100	100

Les entreprises rurales sont de plus en plus présentes sur les marchés mondiaux. Entre 1995 et 1999, on a assisté à des changements dans la répartition des marchés sur lesquels les entreprises rurales ont établi une présence. En effet, le pourcentage moyen des ventes des petites entreprises rurales sur le marché national et sur les marchés internationaux a augmenté, au détriment des ventes sur le marché provincial (le cas échéant). Par exemple, entre 1995 et 1999, la part des ventes réalisées sur les marchés national et internationaux par les petites entreprises rurales a grimpé, passant de 23 % à 29 % (tableau 6A). Le changement est encore plus évident lorsqu'on ne considère que les collectivités les moins dynamiques, où le pourcentage correspondant est passé de 21 % à 31 % durant la période considérée. Ces chiffres laissent entendre que les entreprises dans les collectivités les moins dynamiques ont accru leur présence sur les marchés mondiaux et dépendent peut-être davantage de ces derniers.

Tableau 6A. Répartition des ventes des petites entreprises rurales, selon le marché, 1995 et 1999

% des ventes	Total (n=56)		Les plus dynamiques (n=23)		Les moins dynamiques (n=33)	
	1995	1999	1995	1999	1995	1999
Marché local, dans la collectivité	42	40	46	49	39	34
Marché provincial, hors de la collectivité	36	31	30	24	39	35
Marché national, hors de la province	6	10	7	12	4	9
Marché international, hors du Canada	17	19	17	15	17	22

Le tableau 6A présente les résultats pour toutes les entreprises échantillonnées. Le tiers seulement des entreprises vendent leurs produits ou services sur des marchés internationaux. Le tiers de ces entreprises sont situées dans les collectivités les moins dynamiques et le tiers également dans les collectivités les plus dynamiques. Une seule de ces entreprises est une entreprise individuelle, la plupart des autres (75 %) étant des partenariats. Les deux tiers des entreprises exportatrices sont des transformateurs ou des fabricants. Le tiers des entreprises exportatrices ont obtenu leur certification d'un organisme de normalisation internationale et un tiers également ont demandé leur certification ou envisagent de le faire. Parmi les entreprises exportatrices, plus d'un tiers des répondants (39 %) ont affirmé être touchés par la libéralisation des échanges, mais près d'un tiers également ont déclaré ne pas savoir s'ils l'étaient ou pas.

Dans cinq entreprises (dont quatre dans la transformation et la fabrication), les répondants se sont montrés intéressés à exporter leurs produits. Ils ont toutefois dit avoir besoin d'information sur les marchés et les débouchés offerts par ces derniers, d'aide pour obtenir leur certification auprès d'un organisme de normalisation internationale et enfin, de conseils en matière de commercialisation sur des marchés étrangers.

Les coopératives échantillonnées étaient très majoritairement centrées sur les marchés locaux et provinciaux. Cela n'a rien d'étonnant : d'une part, le tiers des coopératives étaient des coopératives de crédit et des caisses populaires, soit des entreprises dont l'activité est axée sur le marché local; d'autre part, l'échantillon comprenait très peu de coopératives dans la fabrication. Les coopératives dans les

collectivités les moins dynamiques étaient beaucoup plus enclines que les autres à procéder à une commercialisation axée sur le marché provincial (tableau 6B).

Tableau 6B. Répartition des ventes des coopératives rurales, selon le marché, 1995 et 1999

% des ventes	Total (n=34)		Les plus dynamiques (n=15)		Les moins dynamiques (n=19)	
	1995	1999	1995	1999	1995	1999
Marché local, dans la collectivité	76	75	94	92	58	62
Marché provincial, hors de la collectivité	20	21	5	7	36	32
Marché national, hors de la province	4	4	1	1	7	6
Marché international, hors du Canada	0	0	0	0	0	1

Les entreprises, en particulier celles dans les collectivités les plus dynamiques, ont accru leurs ventes au cours des trois dernières années. Près de 75 % des entreprises dans les collectivités les plus dynamiques l'ont fait. Cette croissance cependant ne s'est pas accompagnée par une hausse correspondante des effectifs. En effet, un peu plus de 25 % des entreprises dans les deux types de collectivités ont vu leurs effectifs à temps plein et à temps partiel augmenter. Ce pourcentage était un peu plus élevé parmi les entreprises dans les collectivités les plus dynamiques (tableau 7A).

Tableau 7A. Entreprises ayant accru leurs effectifs et leurs ventes au cours des trois dernières années

	Total (%)	Les plus dynamiques (%)	Les moins dynamiques (%)
Accroissement des ventes (n=53)	62	74	53
Accroissement de l'effectif à temps plein (n=48)	29	33	26
Accroissement de l'effectif à temps partiel (n=47)	28	35	22

Le pourcentage des entreprises ayant accru leurs ventes était plus élevé encore parmi les entreprises exportatrices (79 %), comme du reste, le pourcentage ayant accru leur effectif à temps plein (62 %) et leur effectif à temps partiel (46 %).

Les coopératives ont réalisé des gains assez intéressants du point de vue des ventes et du personnel. La plupart d'entre elles (80 %) ont haussé leur chiffre de ventes au cours des trois dernières années alors que près de 50 % ont accru leurs effectifs à temps plein et à temps partiel. L'augmentation des ventes et des effectifs à temps plein était un peu plus forte dans les coopératives situées dans les collectivités les plus dynamiques alors que l'accroissement du personnel à temps partiel était légèrement plus élevé dans les coopératives des collectivités les moins dynamiques (tableau 7B).

Lorsque nous comparons la progression des ventes et des effectifs dans les coopératives et dans les petites entreprises au cours des trois dernières années, nous constatons qu'une fraction plus élevée de coopératives que d'entreprises a réalisé des gains sur l'un et l'autre de ces plans. Dans les collectivités les plus dynamiques, un pourcentage plus important de coopératives que de petites entreprises ont accru

leur effectif à temps plein alors que dans les collectivités les moins dynamiques, une proportion plus élevée de coopératives que de petites entreprises ont vu leurs ventes et leur effectif à temps partiel augmenter.

Tableau 7B. Coopératives ayant accru leurs effectifs et leurs ventes au cours des trois dernières années

	Total % (n=30)	Les plus dynamiques % (n=12)	Les moins dynamiques % (n=18)
Accroissement des ventes (n=30)	80	85	77
Accroissement de l'effectif à temps plein (n=30)	48	58	41
Accroissement de l'effectif à temps partiel (n=30)	48	46	50

Le tableau 7B donne les résultats pour l'ensemble des coopératives échantillonnées. Si nous portons notre attention sur les coopératives financières, la seule différence entre celles-ci et les autres coopératives est que le pourcentage de celles ayant accru leur effectif à temps plein au cours des trois dernières années était de 70 % pour les premières contre 39 % seulement pour les secondes.

4.0 Rôle des petites entreprises dans le développement économique communautaire

4.1 Apport des petites entreprises dans les collectivités rurales

Quels rôles de leader les petites entreprises jouent-elles dans les communautés rurales? En tout, 35 répondants (63 %) ont affirmé être membres d'un organisme bénévole (65 % des répondants dans les collectivités les plus dynamiques et 61 % dans les collectivités les moins dynamiques). La mesure d'association (ou de corrélation), Phi¹, est très petite (0,05) et n'est pas statistiquement significative. Autrement dit, il y a peu de lien, ou aucun, entre le fait d'appartenir à un organisme bénévole et le fait d'être établi dans l'un ou l'autre type de collectivités. Toutefois, le fait d'appartenir à un organisme bénévole est fortement associé au fait d'être né dans une autre collectivité. La mesure de corrélation (0,34) est statistiquement significative (0,01). Les personnes qui quittent une collectivité pour s'établir dans une autre tendent à apporter une contribution dans leur milieu. Les genres d'organismes auxquels le plus de répondants adhèrent sont les suivants : organismes environnementaux (20 %), organismes d'action sociale (20 %), organismes sportifs (18 %), organismes économiques (par exemple, une chambre de commerce) et organismes religieux (16 %).

Vingt-trois répondants (41 %) occupaient une place de dirigeant dans un organisme bénévole (48 % dans les collectivités les plus dynamiques et 36 % dans les autres). Le degré de corrélation entre le fait d'occuper un poste de dirigeant dans un organisme bénévole et le fait d'être établi dans une des collectivités les plus ou les moins dynamiques était, ici, un peu plus élevé (0,11), mais pas statistiquement significatif. De plus, aucune différence n'a été constatée dans les résultats entre les personnes nées dans la collectivité et celles nées hors de celle-ci. Les genres d'organismes dans lesquels le plus de répondants occupaient une place de dirigeant étaient des organismes à caractère économique, comme une chambre de commerce (16 %), à caractère religieux (10 %) et à caractère environnemental (10 %). Les répondants consacrent en moyenne 7,5 heures par mois au bénévolat (aucune différence n'a été observée sur ce plan entre les répondants selon le type de collectivités).

En plus d'œuvrer dans des organismes bénévoles, les répondants apportent d'autres types de contribution à leur collectivité. La plupart des entreprises apportent une aide financière à leur collectivité (il importe de souligner que dans la question, on avait précisé aux enquêtés de ne pas considérer comme une « contribution » le fait de payer des impôts ou de donner de l'emploi à des gens). Ainsi, 45 entreprises (87 %) apportent une contribution financière à leur collectivité. Dans les collectivités les plus dynamiques, presque toutes les entreprises apportaient une contribution financière à la collectivité (96 %). Dans les collectivités les moins dynamiques, le pourcentage correspondant était de 81 %. Ces chiffres montrent que les entreprises dans les collectivités les plus dynamiques sont un peu mieux en mesure de donner que les autres. Les formes de contribution rapportées par le plus de répondants étaient

¹Phi est une mesure statistique, fondée sur le chi carré, du degré de corrélation entre des données nominales (données réparties en catégories). On divise le chi carré par la taille de l'échantillon et l'on extrait la racine carrée du quotient. Cette mesure est très semblable à la corrélation de Pearson en ce que la valeur attribuée se situe entre -1 et +1. Comme pour d'autres mesures de corrélation, plus la valeur obtenue est proche de zéro, plus la corrélation est forte et statistiquement significative. Dans le cas présent, nous utilisons Phi pour mesurer la corrélation entre le fait pour une entreprise ou coopérative d'être située dans une des collectivités les plus ou les moins dynamiques et diverses caractéristiques (questions appelant une réponse affirmative ou négative). Plus la valeur de Phi est proche de 1, plus une caractéristique est étroitement corrélée au fait pour l'entreprise ou la coopérative d'être située dans une des collectivités les plus dynamiques, et plus elle est proche de -1, plus l'inverse est vrai.

les suivantes : dons dans le cadre de collectes de fonds et parrainage d'activités ou d'organismes particuliers (tableau 8A).

Tableau 8A. Entreprises apportant une contribution financière à la collectivité

Entreprises apportant une contribution	Total % (n=45)	Les plus dynamiques % (n=21)	Les moins dynamiques % (n=24)
Collectes de fonds	69	67	71
Parrainage d'activités ou d'organismes particuliers	40	29	50
Prix (en nature ou en argent) dans le cadre d'activités ou d'événements communautaires	31	33	29
Bourses d'études	9	10	8
Autre	20	24	16

Le pourcentage d'entreprises apportant une contribution non financière à leur collectivité était un peu inférieur à la fraction de celles ayant indiqué y apporter une contribution financière. En tout, 42 entreprises (78 %) ont apporté une contribution non financière à leur collectivité. Aucune différence n'a été observée dans les résultats selon le type de collectivité (tableau 8B). La forme de contribution non financière la plus fréquente consiste pour les répondants à mettre leurs compétences professionnelles au service d'un organisme bénévole. D'autres répondants ont indiqué participer à des œuvres caritatives ou prêter des locaux dans l'entreprise pour la tenue de diverses activités. Certains répondants ont dit engager des étudiants dans le cadre de programmes d'alternance études-travail.

Tableau 8B. Entreprises apportant une contribution non financière à la collectivité

Entreprises apportant une contribution	Total % (n= 42)	Les plus dynamiques % (n= 17)	Les moins dynamiques % (n= 25)
Membre d'un organisme	41	47	36
Activités caritatives	32	24	36
Prêt de locaux dans l'entreprise	29	35	36
Don de main-d'œuvre, d'équipement	21	18	24
Autre	33	47	24

En général, les gens d'affaires interrogés considèrent importante leur contribution aux activités communautaires. La plupart des répondants pensent que les gens d'affaires participent aux activités d'organismes communautaires (en qualité de membres la plupart du temps) et que le public considère cet engagement bénéfique pour la collectivité (tableau 9). Des différences importantes existent cependant entre les collectivités les plus et les moins dynamiques. Dans les collectivités les plus dynamiques, les répondants étaient relativement plus nombreux à avoir exprimé les opinions ci-dessus. D'ailleurs, le fait de penser que la population considère bénéfique l'engagement des gens d'affaires à l'égard de la collectivité est beaucoup plus fortement associé avec le fait de vivre dans une des collectivités les plus dynamiques.

Tableau 9. Opinion des répondants dans les entreprises sur l'engagement des gens d'affaires à l'égard de la collectivité

Sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que :	Total % (n=47)	Les plus dynamiques % (n=18)	Les moins dynamiques % (n=29)
Dans cette collectivité, les gens d'affaires participent à des activités bénévoles ou communautaires.	75	83	69
Les gens d'affaires participent, comme dirigeants, à des activités communautaires non commerciales.	47	56	41
Quand les gens d'affaires participent comme dirigeants à des activités communautaires, la collectivité le voit d'un bon œil.	72	83	66

4.2 Petites entreprises : attraits du cadre de vie en milieu rural

Il serait raisonnable de penser que le cadre de vie en milieu rural contribue directement au développement des entreprises. Mais dans quelle mesure les petites entreprises profitent-elles des attraits de ce cadre de vie et dans quelle mesure y contribuent-elles? Un des avantages possibles à avoir une entreprise en milieu rural est l'aide qu'on peut recevoir des membres de sa famille ou de sa parenté, en particulier en matière de financement. Toutefois, 19 % seulement des répondants (26 % dans les collectivités les plus dynamiques et 13 % dans les autres) ont affirmé avoir obtenu un prêt d'un membre de leur famille ou de leur parenté pour lancer leur entreprise. De plus, 14 % seulement des enquêtés (11 % dans les collectivités les plus dynamiques, 17 % dans les autres) ont répondu avoir obtenu un prêt semblable pour financer les activités au jour le jour de leur entreprise.

Beaucoup de répondants ont affirmé que les personnes qui voulaient ouvrir une entreprise dans la collectivité ne pouvaient compter sur le soutien des gens. Près de 40 % des répondants (ils étaient plus nombreux dans les collectivités les plus dynamiques) ont indiqué qu'il était difficile pour les petites entreprises d'obtenir du financement d'une source autre qu'une banque (tableau 10). Ces résultats donnent à penser qu'il se donne peut-être officieusement une certaine aide financière dans les collectivités les moins dynamiques. Or, dans ces collectivités justement, le pourcentage de répondants

ayant déclaré avoir obtenu de l'aide de la collectivité était de 18 % seulement, ce qui est inférieur à la fraction dans les collectivités les plus dynamiques. Le fait que 35 % seulement des répondants aient été d'accord pour dire qu'un entrepreneur désireux d'ouvrir une entreprise recevait généralement beaucoup d'aide et un solide appui de la communauté nous amène plutôt à penser que les gens ne sont pas prêts à aider les entrepreneurs à réussir et qu'il y a dans les collectivités un manque de cohésion sociale. C'est dans les collectivités les moins dynamiques qu'on trouvait le plus fort pourcentage de répondants affirmant que la collectivité appuierait les personnes désirant se lancer en affaires. Peut-être que dans les collectivités ayant un secteur des affaires plus petit, les gens sont plus enclins à appuyer l'ouverture de nouvelles entreprises pour étendre la base commerciale.

Tableau 10 Répondants dans les entreprises : opinion sur l'appui de la collectivité à la création d'entreprises

D'accord ou fortement d'accord pour dire que :	Total % (n=47)	Les plus dynamiques % (n=18)	Les moins dynamiques % (n=29)
Les entreprises que je connais ont du mal à obtenir un financement suffisant de sources autres que les banques.	39	50	34
Quand quelqu'un veut lancer une nouvelle entreprise, il reçoit généralement beaucoup d'aide et d'encouragement.	35	28	41
Quand quelqu'un veut créer une entreprise, il peut généralement obtenir, s'il en a besoin, une aide financière de la collectivité.	18	22	17

4.3 Esprit d'entreprise dans les petites entreprises rurales

L'esprit d'entreprise constitue un élément important dans la revitalisation rurale et le développement économique communautaire (ACOA, 1996; Dykeman, 1992; Dykeman, 1987; Flora et coll., 1997; Stevenson, 1997; Wehrell, 1994). Diverses études ont montré que les entrepreneurs se distinguent des gestionnaires et d'autres gens d'affaires par certaines de leurs caractéristiques, notamment la capacité de prendre des risques et d'innover, la créativité et l'investissement. Les entreprises rurales sont-elles entrepreneuriales?

En gros, les entrepreneurs ruraux ne croient pas jouer un rôle de leader particulièrement fort au sein du milieu d'affaires dans lequel ils évoluent. Dans moins de la moitié des entreprises, les répondants ont indiqué être toujours ou généralement à l'avant-garde du changement dans différents domaines clés des affaires, par exemple les relations avec la clientèle, la technologie, l'expansion des marchés, la gestion des ressources humaines, les méthodes de fixation des prix et les achats. Ce n'est qu'en matière de mise au point ou de commercialisation de nouveaux produits ou services que les répondants ont indiqué, dans une proportion de plus de la moitié, être toujours ou généralement à l'avant-garde du changement. Les deux seules catégories pour lesquelles les réponses variaient selon le type de collectivités étaient l'amélioration des relations avec la clientèle (les répondants dans les collectivités les moins dynamiques

étaient plus nombreux à affirmer être à l'avant-garde du changement) et la mise au point de nouveaux produits (les répondants dans les collectivités les plus dynamiques étaient plus nombreux à se considérer à l'avant-garde du changement) (tableau 11A). Ce que ces résultats nous disent, c'est que dans les collectivités les plus dynamiques, on considère que l'expansion de l'entreprise passe par la mise au point de nouveaux produits et services (sans doute parce que les entreprises y ont une clientèle plus nombreuse) alors que dans les collectivités les moins dynamiques, on pense plutôt que pour être viable, l'entreprise doit s'employer à garder sa clientèle et si possible, l'élargir.

Tableau 11A. Opinion des répondants quant au leadership exercé par l'entreprise sur le marché

Sont d'accord pour dire que leur entreprise est presque toujours à l'avant-garde du changement dans les domaines suivants :	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
Mise au point et commercialisation de nouveaux produits ou services (n=44)	57	67	50
Amélioration des relations avec la clientèle (n=45)	44	32	54
Adoption de nouvelles technologies (n=41)	44	44	44
Ciblage de nouveaux marchés (n=45)	39	35	40
Formation du personnel (n=41)	37	41	33
Méthodes d'achat (n=43)	26	17	31
Modification de la fixation des prix (n=45)	24	26	23

Les entreprises exportatrices présentent peu de différences par rapport aux autres, si ce n'est qu'elles sont relativement moins nombreuses (23 %) à se percevoir comme leaders en matière d'amélioration des relations avec la clientèle. On observe peu de différences importantes entre les réponses des enquêtés nés dans la collectivité et celles des autres enquêtés.

Par contre, bon nombre des répondants ont dit posséder, toujours ou souvent, plusieurs des caractéristiques énoncées dans le questionnaire, notamment : vouloir être son propre patron, être innovateur et créateur, et relever des défis jugés trop grands par d'autres (tableau 11B). En ce qui concerne deux de ces caractéristiques, il semble y avoir des différences très nettes entre les répondants dans les collectivités les plus et les moins dynamiques. Dans les premières, les répondants étaient relativement plus nombreux que les autres à vouloir être leur propre patron et à prendre des risques calculés. En fait, tous les répondants dans les collectivités les plus dynamiques ont dit aimer être leur propre patron. La conclusion que nous tirons de ces résultats, cependant, est qu'en général les gens d'affaires dans les communautés rurales n'aiment pas le risque (la moitié seulement sont prêts à prendre des risques). Cette remarque vaut, en particulier, pour les répondants dans les collectivités les moins dynamiques.

Tableau 11B Opinion des répondants quant à leurs qualités entrepreneuriales

Sont toujours ou souvent d'accord pour dire :	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
J'aime être mon propre patron (n=51)	86	100	75
J'aime innover (mettre en pratique de nouvelles idées) (n=52)	79	74	83
Je suis créateur (j'aime faire les choses un peu différemment) (n=52)	73	74	72
J'aime relever des défis jugés trop grands par d'autres personnes (n=52)	67	70	66
Je prends des risques calculés (n=52)	50	57	45
Quand je décide de lancer une entreprise, des revenus stables sont plus importants pour moi que le potentiel de croissance (n=51)	31	31	31

Si l'on considère les répondants dans les entreprises exportatrices, on se rend compte qu'ils ne sont que très légèrement plus nombreux que les autres à être d'accord, toujours ou souvent, avec les énoncés ci-dessus. Par contre, si l'on examine les réponses selon que les répondants sont nés dans la collectivité ou hors de celle-ci, on voit que 52 % de ceux nés dans la collectivité sont d'accord pour dire qu'un revenu stable importe davantage que le potentiel de croissance, comparativement à 14 % seulement des répondants nés hors de la collectivité. Cela nous permet de croire que les seconds sont beaucoup plus mobiles et prompts à saisir des occasions intéressantes que les premiers.

Dans quelle mesure les répondants considèrent-ils leur collectivité comme « entrepreneuriale »? Près du tiers ont dit qu'elle l'était, soit 36 % dans les collectivités les moins dynamiques contre 26 % seulement dans les collectivités les plus dynamiques. Cela peut signifier que dans les collectivités les moins dynamiques, les gens s'emploient à organiser des activités plus « originales » pour assurer la survie de la communauté, d'où cette perception de collectivité entrepreneuriale.

La plupart des propriétaires d'entreprises rurales (81 %) ont investi une partie de leurs économies ou de leurs gains dans le démarrage de leur affaire (tableau 12A). Un pourcentage beaucoup plus faible de propriétaires ont souscrit une hypothèque (sur leur maison ou sur une autre propriété) ou ont utilisé leur carte de crédit. Aucune différence statistiquement significative n'a été relevée entre les répondants dans les collectivités les moins et les plus dynamiques. Toutefois, le degré de corrélation indiqué par la mesure Phi pour chacune des trois variables, bien que petit et non significatif, est négatif. Cela signifie que le fait d'engager ses ressources financières ou son crédit personnel pour lancer une entreprise est dans une certaine mesure corrélé avec le fait d'être dans une des collectivités les moins dynamiques.

Tableau 12A Utilisation par le propriétaire de ses ressources financières pour démarrer l'entreprise

	Total % (n=43)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Économies et gains	81	-0,18	0,25
Hypothèque sur la maison ou sur une autre propriété	35	-0,18	0,81
Carte de crédit	23	-0,16	0,3

Le pourcentage de répondants qui utilisent leurs ressources personnelles pour financer l'exploitation courante de l'entreprise est assez élevé : 61 %. Cinquante-cinq pour cent seulement des répondants ont déclaré utiliser les bénéfices de l'entreprise pour en financer les activités (tableau 12B). C'est donc dire que beaucoup d'entreprises sont incapables de soutenir leur activité par les revenus et bénéfices de la société. Ce n'est pas de bon augure pour les entreprises rurales. Les données nous amènent également à penser que beaucoup de ces entreprises s'adonnent probablement à d'autres activités, notamment des activités non officielles, pour maintenir leur entreprise à flot. L'utilisation par les propriétaires de leurs propres ressources ou de leur crédit personnel pour financer l'entreprise est plus étroitement liée avec le fait d'être établi dans une des collectivités les moins dynamiques, alors que l'utilisation des bénéfices de l'entreprise est davantage associée au fait d'être dans une des collectivités les plus dynamiques. Dans un cas comme dans l'autre, la mesure Phi n'est pas statistiquement significative.

Tableau 12B Recours par le propriétaire à ses ressources financières personnelles ou aux bénéfices de la société pour financer les activités au jour le jour de l'entreprise

	Total % (n=42)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Économies et gains	61	-0,14	0,35
Bénéfices de l'entreprise	55	0,25	0,11
Carte de crédit	31	-0,19	0,21
Hypothèque sur la maison ou sur une autre propriété	17	0,11	0,49

Qui dit « esprit d'entreprise » et « saine gestion des affaires » dit investissements réguliers dans l'entreprise. Au cours des trois dernières années, 71 % des entreprises rurales ont acheté de nouveaux équipements pour fabriquer leurs produits ou dispenser leurs services. Soixante-sept pour cent ont acheté de nouveaux matériels informatiques et 51 % ont rénové ou agrandi leurs locaux (tableau 13A). La rénovation ou l'agrandissement des locaux est un des types d'investissement pour lequel une importante différence a été notée entre les collectivités les plus et les moins dynamiques. Cette caractéristique est plus étroitement corrélée (mais pas de façon statistiquement significative) avec le fait d'avoir son entreprise dans une des collectivités les moins dynamiques. Il est difficile de déterminer clairement les

raisons de cette différence. Une hypothèse possible est que les entreprises de ces collectivités cherchent à rattraper celles dans les collectivités les plus dynamiques.

Tableau 13A. Genres d'investissements faits par les entreprises au cours des trois dernières années

	Total % (n=49)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Ont acheté de nouveaux équipements pour fabriquer leurs produits ou dispenser leurs services	71	0,14	0,32
Ont acheté des matériels informatiques	67	0,12	0,4
Ont rénové ou agrandi les locaux	51	-0,21	0,14
Ont acheté ou construit de nouveaux immeubles	31	-0,05	0,73
Ont acheté de nouveaux systèmes de gestion de l'information	27	-0,07	0,61

Les deux raisons données le plus souvent par les répondants pour expliquer leurs investissements étaient : accroître la qualité et la production, et moderniser les équipements (tableau 13B). La corrélation mise en évidence par la statistique Phi entre les collectivités les moins dynamiques et plusieurs des raisons d'investissement — notamment l'amélioration de la qualité des produits ou des services (-0,4773), l'accroissement de la production (-0,4026) et l'élargissement des marchés ou de la clientèle (-0,3012) — est assez forte et statistiquement significative.

Tableau 13B. Raisons motivant les investissements au cours des trois dernières années

	Total % (n=49)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Améliorer la qualité (produits ou services)	59	-0,8	0
Améliorer la production (produits ou services)	55	-0,4	0,05
Moderniser les équipements	51	-0,08	0,6
Améliorer le service à la clientèle	47	-0,18	0,21
Offrir de nouveaux produits ou services	45	-0,23	0,11
Moderniser les locaux/les bureaux	39	-0,22	0,12
Modifier les schémas de production ou de service	39	-0,13	0,36
Élargir ses marchés ou sa clientèle	33	-0,3	0,04

La croissance et l'expansion des entreprises sont également considérées comme importantes pour le bien-être général de la collectivité. Les compétences et les attitudes relevées chez l'ensemble des gens d'affaires à cet égard peuvent avoir des retombées positives pour la collectivité en général. Le tableau 14 fait voir l'opinion qu'ont les répondants quant à la présence de ces compétences et attitudes dans leur collectivité. La moitié des répondants estiment que les entreprises dans leur collectivité ont beaucoup de difficulté à pénétrer les marchés situés hors de leur communauté. Nous n'avons pas demandé aux répondants de préciser leurs réponses. Cela dit, plusieurs explications sont possibles, par exemple : isolement géographique, manque d'argent pour prendre de l'expansion et manque d'information sur les marchés. Parallèlement, près de la moitié des répondants (43 %) ont affirmé que les entreprises dans leur communauté avaient du mal à obtenir un financement suffisant auprès des institutions bancaires.

Les personnes interrogées pensent également que les entreprises rurales n'ont pas les compétences ou l'attitude voulues pour prendre de l'expansion. Vingt-neuf pour cent seulement des répondants ont dit que les entreprises dans leur collectivité n'avaient aucun mal à croître pour répondre à une hausse de la demande et des débouchés. D'autres facteurs pourraient expliquer la difficulté à prendre de l'expansion : problèmes liés à la main-d'œuvre, manque de liquidités, ou problèmes au chapitre de la production, de l'équipement ou des locaux. Il ne faudrait toutefois pas penser que la croissance et l'expansion de l'entreprise ne présentent pas d'intérêt pour les répondants. En effet, 40 % seulement des personnes interrogées ont dit que les entreprises de la collectivité étaient assez satisfaites de leur chiffre de ventes. Ainsi, les gens ont peut-être envie de faire croître leurs entreprises, mais ils n'ont pas nécessairement les compétences ou l'attitude voulues pour le faire. Il importe de souligner que la fraction de répondants ayant indiqué que les entreprises dans leur collectivité étaient assez satisfaites de leur chiffre de ventes était un peu moins élevée dans les collectivités les moins dynamiques. Cela peut signifier que les gens d'affaires dans ces collectivités sont conscients de la nécessité de prendre de l'expansion. Enfin, les réponses données à une autre question viennent confirmer que les gens d'affaires du milieu rural n'ont ni les compétences ni les attitudes voulues pour faire croître leurs entreprises : un tiers des répondants seulement ont indiqué que les gens d'affaires dans leur collectivité savaient comment s'y prendre pour faire grossir leur entreprise. La conclusion que nous en tirons est la suivante : bien des écueils s'opposent à la mise en œuvre d'une stratégie de revitalisation des collectivités rurales qui serait axée sur la croissance et le développement des entreprises.

Tableau 14. Opinion des gens d'affaires sur les compétences et l'attitude des entrepreneurs en matière d'expansion de l'entreprise

Sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que :	Total % (n=49)	Les plus dynamiques % (n=20)	Les moins dynamiques % (n=29)
Les entreprises que je connais ont beaucoup de mal à vendre leurs produits sur des marchés situés à plus de 50 km du lieu de production.	49	45	52
Les entreprises que je connais ont du mal à obtenir des banques un financement suffisant.	43	45	41
Les entreprises que je connais n'ont pas de mal à grossir pour répondre à l'accroissement de la demande et à la multiplication des débouchés.	29	25	31

Les entreprises que je connais sont assez satisfaites de leur volume d'affaires.	39	55	28
Parmi les entreprises que je connais et dont je sais qu'elles veulent prendre de l'expansion, la plupart savent comment s'y prendre.	35	40	31

4.4 Accès aux technologies et utilisation de ces dernières dans les petites entreprises

Près du quart des répondants (22 %) soutiennent que l'information nécessaire à la mise en œuvre de nouvelles technologies pour favoriser le développement de l'entreprise n'est pas accessible. En revanche, près de la moitié (46 %) jugent que cette information est accessible ou très accessible. À ce sujet, aucune différence n'a été constatée entre les réponses fournies dans les collectivités les plus et les moins dynamiques. Une tendance semblable a été observée chez les répondants dans les entreprises exportatrices.

Les entreprises rurales participant à notre enquête n'utilisent pas l'Internet pour effectuer des transactions commerciales. Toutefois, près de la moitié mettent à la disposition de leurs clients un site Web d'où ils peuvent télécharger des renseignements sur le produit ou le service, ou communiquer avec l'entreprise par courriel (tableau 15). Un autre 45 % des entreprises ont une page Web dont elles se servent à des fins publicitaires essentiellement. Très peu d'entreprises se proposent de se lancer dans le commerce électronique de plus haut niveau (transactions en direct). Les résultats ne mettent en évidence aucune différence entre les réponses selon le type de collectivités.

Tableau 15. Entreprises : utilisation de l'Internet à des fins commerciales

	% utilisant ces outils (n=56)	% se proposant de les utiliser dans un proche avenir
Interaction : clients téléchargent des renseignements, peuvent communiquer avec l'entreprise par courrier électronique	47	11
Information : page Web servant essentiellement à faire de la publicité	45	11
Publicité : pas de site Web; annonces placées sur d'autres sites Web	23	11
Intégration des procédés de l'entreprise : site Web piloté par une base de données	7	4
Commerce électronique : les clients achètent et paient le produit ou le service en ligne	4	4

On a demandé aux répondants d'indiquer dans quelle mesure il était important, pour divers aspects clés de leurs activités, d'adopter de nouvelles technologies. Les résultats sont présentés dans le tableau 16.

Pour chacune des fins indiquées dans le questionnaire, le répondant devait attribuer un score se situant entre 1 et 5. Les scores présentés dans le tableau sont des moyennes. Lorsque le score moyen est proche de 1, cela signifie que l'utilisation de l'outil à la fin indiquée est très importante. Pour toute entreprise, l'utilisation de nouvelles technologies est très importante aux fins suivantes : élaborer de nouveaux produits et services; conserver ses clients ou ses marchés; égaler ou surpasser ses concurrents; mettre au point de nouveaux procédés et exploiter de nouveaux marchés. Ces cinq fins ont également été choisies (mais pas tout à fait dans le même ordre) par les répondants dans les deux types de collectivités rurales.

Pour presque toutes les fins indiquées (sauf la mise au point de produits et services et la pénétration de nouveaux marchés), le score moyen est un peu plus bas dans les collectivités les moins dynamiques. Cela signifie que les entreprises dans ces collectivités attachent plus d'importance aux technologies. Il est toutefois difficile de savoir si c'est parce que ces entreprises veulent rattraper celles dans les collectivités les plus dynamiques ou si c'est parce qu'elles se montrent un peu plus novatrices dans l'utilisation des nouvelles technologies. En revanche, les données semblent indiquer que les répondants dans les collectivités les plus dynamiques recourent plus fréquemment aux nouvelles technologies pour ce qui est des activités essentielles à la croissance de leur entreprise, à savoir : mise au point de produits ou de services et pénétration de nouveaux marchés. Dans les collectivités les moins dynamiques, les nouvelles technologies servent surtout à l'exécution de tâches opérationnelles.

Tableau 16. Importance relative des nouvelles technologies

Score moyen (1=très important, 5=pas important)	Total	Les plus dynamiques	Les moins dynamiques
Mettre au point de produits et services (n=33)	1,7	1,6	1,8
Conserver ses marchés, sa clientèle (n=39)	1,8	1,9	1,7
Égaler ou surpasser ses concurrents (n=38)	1,9	2,2	1,7
Pénétrer de nouveaux marchés (n=38)	2	1,9	2,1
Mettre au point de nouveaux procédés (n=32)	2	2,3	1,8
Améliorer son savoir-faire (n=38)	2,2	2,4	2,1
Utiliser de nouveaux équipements (n=39)	2,5	2,9	2,1
Répondre aux besoins de formation (n=35)	2,8	3,1	2,5
Conserver ses fournisseurs (n=32)	2,8	2,9	2,7
Recruter de nouveaux employés (n=28)	3,1	3,2	2,9
Trouver de nouveaux fournisseurs (n=33)	3,2	3,6	2,8

4.5 Raisons incitant les petites entreprises à s'établir en milieu rural

Pourquoi des entreprises s'établissent-elles en milieu rural? Il y a plusieurs raisons possibles. La première, à la fois pour les répondants dans les collectivités les moins et les plus dynamiques, est une préférence pour le cadre ou le mode de vie offert en milieu rural (tableau 17). La deuxième raison en importance est que le propriétaire est né dans la collectivité ou y a de fortes attaches. Deux tiers des répondants dans les collectivités les moins dynamiques ont donné cette raison, comparativement à la moitié seulement de ceux dans les collectivités les plus dynamiques. La troisième réponse la plus fréquente est la salubrité de l'environnement (le pourcentage d'enquêtés ayant donné cette réponse était un peu plus élevé dans les collectivités les plus dynamiques). Parmi les autres réponses fournies par une fraction plus élevée de répondants dans les collectivités les plus dynamiques, mentionnons : présence de travailleurs fiables et administration locale plus ouverte aux petites entreprises. L'appui offert par des organismes locaux est un facteur plus décisif chez les répondants dans les collectivités les moins dynamiques. S'il est clair que ce sont des « commodités » particulières qui rallient le plus de voix, il n'est pas facile d'en déterminer la nature exacte. Il n'est pas facile non plus de déterminer dans quelle mesure une collectivité a été choisie librement ou s'est imposée par manque de choix ou de mobilité.

Tableau 17. Cinq premières raisons pour lesquelles les entreprises s'établissent en milieu rural

	Total % (n=53)	Les plus dynamiques % (n=22)	Les moins dynamiques % (n=31)
Le cadre et le mode de vie	64	64	65
Le répondant est né dans la collectivité, y a de fortes attaches	60	50	67
La salubrité de l'environnement	49	59	42
De bons travailleurs	32	41	26
La municipalité appuie les entreprises	25	32	-
L'appui offert par les organismes locaux	-	-	23

Lorsqu'on leur a demandé quels étaient les avantages particuliers qu'offrait le milieu rural aux entreprises, près du quart des répondants ont dit qu'il n'y en avait pas. De plus, aucune différence n'a été relevée dans le genre d'avantages nommés par les répondants dans les deux types de collectivités. Dans un cas comme dans l'autre, les avantages cités le plus fréquemment étaient : cadre ou mode de vie en milieu rural et frais d'exploitation plus bas (dont des impôts moins élevés).

Du côté des inconvénients, 87 % des répondants s'entendaient pour dire qu'il y avait pour une entreprise des inconvénients particuliers à être à la campagne. Dans les collectivités les plus dynamiques, les inconvénients nommés le plus souvent étaient les problèmes liés aux effectifs (par exemple, perte de travailleurs au profit d'autres employeurs) et la trop grande proximité de marchés concurrents dans des centres plus peuplés. Dans les collectivités les moins dynamiques, les inconvénients cités le plus souvent étaient l'étroitesse du marché local et le peu de chances d'y accroître sa part, ainsi que la distance à parcourir pour acheter ou vendre des produits et services sur les marchés plus importants.

Parmi les 38 entreprises ayant déclaré avoir sollicité un prêt commercial, 12 (32 %) ont essayé un refus. Toutefois, 10 des 25 entreprises dans les collectivités les moins dynamiques (40 %) contre 2 seulement des 13 entreprises dans les autres collectivités (15 %) se sont fait refuser un prêt. La mesure Phi (-0,25123) révèle l'existence d'un lien raisonnable (mais non statistiquement significatif) entre le fait de se voir refuser un prêt et celui d'être établi dans une des collectivités les moins dynamiques. Selon les répondants, les trois principales raisons pour lesquelles les institutions financières leur ont refusé un prêt étaient les suivantes : l'institution considérait que l'entreprise aurait du mal à acquitter un nouvel emprunt (6); la proposition de l'entreprise était jugée trop risquée (6) et l'entreprise était située dans une petite ville ou en région rurale (5).

Le tableau 18 montre que moins du tiers des entreprises jugent que les règlements les empêchent de prendre de l'expansion. Les règlements fédéraux et provinciaux ont été mentionnés le plus souvent, en particulier dans les collectivités les moins dynamiques. Les règlements « locaux » constituaient une gêne pour moins de répondants. Pour ce qui est des règlements de l'Organisation mondiale du commerce, ils n'avaient pour ainsi dire aucune incidence sur les entreprises échantillonnées. Cela tient sans doute au fait que les entreprises sélectionnées se concentrent sur des marchés locaux et que le tiers seulement exportent une part de leur production.

Tableau 18. Effet des règlements sur l'expansion de l'entreprise

% des répondants considérant que les règlements nuisent ou nuisent considérablement à l'expansion de l'entreprise :	Total	Les plus dynamiques	Les moins dynamiques
Administration locale (n=51)	18	22	15
Gouvernement provincial (n=50)	30	22	34
Gouvernement fédéral (n=50)	24	11	31
Organisation mondiale du commerce (n=48)	4	0	3

Lorsqu'on leur a demandé comment les pouvoirs publics pouvaient mieux aider leur entreprise, les répondants ont donné des réponses très variées. Cinquante-six pour cent ont proposé des mesures au niveau municipal. Parmi ces derniers, 55 % ont affirmé que le plus pressant était d'abaisser l'impôt foncier alors que 19 % considéraient que les autorités municipales devaient fournir aux entreprises des services plus variés et de meilleure qualité. Quatre-vingt-sept pour cent des répondants ont proposé des mesures au niveau provincial. Parmi ceux-ci, 38 % ont dit que la province devait réduire l'impôt des sociétés et 23 %, qu'elle devait adopter de meilleurs programmes (ou améliorer les programmes existants). Les enquêtés ayant affirmé que la province devait leur fournir de meilleurs programmes étaient beaucoup plus nombreux dans les collectivités les moins dynamiques. Quatre-vingt-un pour cent des personnes interrogées ont proposé des mesures au niveau fédéral. Parmi celles-ci, 36 % ont déclaré que le plus pressant était d'abaisser les impôts fédéraux, 17 % ont souligné la nécessité de mettre en place de meilleurs programmes (ou d'améliorer les programmes existants) et 15 % ont dit souhaiter une réduction de la paperasserie et des formalités administratives.

Toutes les entreprises ont des difficultés d'un genre ou l'autre aux différents stades de leur développement. Les tableaux 19A, 19B et 19C font voir les cinq principaux problèmes avec lesquels les

entreprises ont eu à composer au stade du démarrage, durant la première année d'exploitation et au moment de l'enquête. À l'étape du démarrage, les cinq problèmes les plus fréquents étaient les suivants : manque d'argent pour les locaux et l'équipement; manque d'argent pour le financement au jour le jour des activités dans les semaines précédant l'ouverture; problèmes liés à la main-d'œuvre; difficulté à publiciser l'ouverture de l'entreprise sur le marché visé, et manque d'appui de la part des autorités et organismes locaux. Toutefois, moins de 50 % des répondants ont évoqué les deux premiers problèmes et 25 % seulement, ont cité les trois derniers. La difficulté à publiciser l'ouverture de l'entreprise (mesure Phi, -0,33, statistiquement significative) et le manque d'argent pour financer les activités dans les semaines précédant l'ouverture (mesure Phi, -0,23) étaient plus étroitement associés au fait, pour l'entreprise, d'être située dans une des collectivités les moins dynamiques. En fait, 38 % des répondants dans les collectivités les moins dynamiques ont affirmé avoir eu du mal à publiciser l'ouverture de leur entreprise. Le pourquoi de cette réponse n'est pas clair, cependant. Deux de ces entreprises seulement sont exportatrices et deux seulement sont dans la fabrication ou la transformation. Il faudrait recueillir davantage de données pour être en mesure de déterminer le genre d'aide dont auraient pu bénéficier ces entreprises.

Tableau 19A Entreprises — Cinq principaux problèmes à l'étape du démarrage

	Total % (n=42)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Manque d'argent pour les locaux et l'équipement	45	-0,1	0,52
Manque d'argent pour le financement au jour le jour des activités dans les semaines précédant l'ouverture	31	-0,23	0,14
Problèmes liés à la main-d'œuvre, au personnel	26	-0,056	0,72
Difficulté à publiciser l'ouverture de l'entreprise	24	-0,33	0,04
Manque d'appui de la part des autorités et organismes locaux	24	-0,2	0,2

Les répondants étaient relativement plus nombreux à avoir fait état de problèmes au cours de la première année d'exploitation qu'au cours de la période de démarrage. Aux principaux problèmes énoncés correspond une mesure Phi négative (et non significative statistiquement). C'est donc dire que les cinq grands problèmes relevés par les répondants ne sont que faiblement corrélés avec le fait d'être dans une des collectivités les moins dynamiques (tableau 19B). Les problèmes dont ont fait état les répondants durant la première année d'exploitation de l'entreprise sont semblables à ceux de l'étape du démarrage, à la différence que 25 % des personnes interrogées ont dit avoir manqué d'argent pour adopter de nouvelles technologies et pour faire du marketing. Les problèmes liés à la main-d'œuvre ou au personnel ne figuraient pas parmi les cinq principaux problèmes vécus durant la première année d'exploitation.

Tableau 19B Entreprises — Cinq principaux problèmes dans la première année d'exploitation

	Total % (n=44)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Manque d'argent pour l'équipement et les locaux	46	-0,19	0,2
Manque d'argent pour le financement des activités courantes de l'entreprise	39	-0,07	0,65
Difficulté à publiciser l'entreprise sur le marché visé	33	-0,15	0,32
Manque d'argent pour adopter de nouvelles technologies	28	-0,04	0,78
Manque d'argent pour le marketing	21	-0,14	0,37
Manque d'appui de la part des autorités et organismes locaux	21	-0,01	0,95

Les problèmes actuels des entreprises diffèrent beaucoup de ceux décrits ci-dessus. Plus de 40 % des répondants considèrent qu'à l'heure actuelle, l'impôt trop élevé des sociétés et l'intensification de la concurrence leur nuisent (tableau 19C). La statistique Phi (-0,25) montre que le problème posé par l'intensification de la concurrence est relié au fait d'avoir son entreprise dans une des collectivités les moins dynamiques. Il se peut que sur de petits marchés, un entrepreneur lance une affaire et se voit imité par d'autres, ce qui intensifie la concurrence et réduit les bénéfices de tous. Par ailleurs, non moins de 50 % des répondants dans les collectivités les moins dynamiques ont dit que l'impôt des sociétés leur pesait lourd. Enfin, les chiffres établissent une étroite corrélation entre le manque d'argent pour adopter de nouvelles technologies et le fait pour une entreprise d'être située dans une des collectivités les moins dynamiques.

Tableau 19C Entreprises — Cinq principaux problèmes à l'heure actuelle

	Total % (n=48)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Impôts des sociétés (fédéraux/provinciaux) trop élevés	46	-0,1	0,5
Intensification de la concurrence	40	-0,25	0,08
Manque d'argent pour adopter de nouvelles technologies	38	-0,24	0,11
Manque d'argent pour le marketing	38	0,03	0,84
Manque d'argent pour l'équipement et les locaux	35	-0,01	0,96
Manque d'aide de la part des autorités et organismes locaux	35	0,08	0,57

Lorsque nous nous penchons sur les deux secteurs dans lesquels le gros des entreprises échantillonnées exercent leur activité, à savoir la fabrication ainsi que l'hébergement et la restauration, nous observons quelques différences marquées. Dans l'hébergement et la restauration, les problèmes mentionnés le plus souvent sont : impôts des sociétés trop élevés (67 %), manque d'argent pour les locaux et l'équipement (60 %), impôt foncier trop élevé (50 %) et problèmes liés au personnel (40 %). Dans la fabrication, les problèmes les plus fréquents étaient les suivants : difficulté à faire connaître l'entreprise (46 %), manque d'information sur les marchés (46 %) et impôts des sociétés trop élevés (46 %).

À chacune des étapes considérées, les entreprises éprouvent des difficultés financières. Il peut exister des problèmes énormes sur de petits marchés. Par exemple, en général, les entreprises achètent leur matériel technologique en puisant dans leurs bénéfices ou en obtenant un prêt sur la foi des bénéfices futurs. Toutefois, sur de petits marchés, il peut être difficile pour une entreprise de générer des revenus suffisants pour acquérir ce matériel. Et si le propriétaire de petite entreprise cible des marchés plus importants ou décide de se lancer dans l'exportation, il risque de se placer en porte-à-faux avec son choix de vivre dans une petite collectivité ou d'aller contre sa nature (qui est réfractaire au risque). Ainsi, dans certains cas, le manque d'argent est le résultat d'une philosophie d'affaires ou d'un choix de mode de vie.

Lorsqu'on leur a posé des questions sur les problèmes en matière de main-d'œuvre, près des deux tiers des répondants ont affirmé que les charges sociales étaient trop élevées (tableau 20). Il s'agit ici d'un couteau à deux tranchants. D'une part, les charges sociales sont importantes en ce qu'elles permettent de financer les dépenses de protection sociale. Les travailleurs s'attendent à recevoir une rémunération et des avantages raisonnables. En revanche, peut-être les charges imposées aux employeurs sont-elles trop élevées. D'après des témoignages recueillis, certains propriétaires d'entreprises rurales ne considèrent pas les charges sociales comme s'inscrivant dans le coût normal des affaires. Cette opinion peut s'expliquer par l'esprit d'indépendance ou l'autonomie qui a toujours caractérisé les ruraux. Il faudrait plus de recherches pour en apprendre davantage sur les charges sociales et leurs effets, directs ou indirects, sur les entreprises rurales.

Environ la moitié des répondants ont fait état des problèmes suivants : difficulté à embaucher des travailleurs compétents; attitude des jeunes face au travail et coût du système actuel d'Assurance-emploi. Quarante-deux pour cent des répondants ont dit que le manque d'accessibilité des programmes de formation constituait un problème pour eux. Pour ces réponses, peu de différences ont été constatées entre les collectivités les moins et les plus dynamiques. Cela dit, la statistique Phi révèle une faible corrélation (non significative statistiquement) entre le fait d'avoir son entreprise dans une des collectivités les plus dynamiques et de considérer comme des problèmes l'attitude des jeunes face au travail et le coût de l'Assurance-emploi.

Tableau 20. Entreprises — Cinq principaux problèmes liés à la main-d'œuvre

	Total (n=48)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Charges sociales trop élevées	64	0,1	0,78
Embauche de travailleurs compétents	52	0,1	0,79
Attitude des jeunes vis-à-vis du travail	52	0,19	0,43
Coût du régime d'Assurance-emploi	50	0,15	0,6
Accessibilité des programmes de formation	42	0,09	0,84

Quel climat d'affaires règne de nos jours dans les collectivités rurales canadiennes? Très peu de répondants étaient d'avis qu'il était bon. Un peu plus du quart seulement des répondants ont dit que le climat dans leur collectivité était propice aux affaires. Une proportion identique d'autres répondants estiment que ce climat est meilleur aujourd'hui qu'il ne l'était il y a dix ans. Les répondants dans les collectivités les plus dynamiques étaient plus nombreux que ceux dans les autres collectivités à exprimer une opinion favorable à cet égard mais, dans l'ensemble, ils n'étaient pas nombreux à le faire (tableau 21). Cela nous incite à conclure qu'en milieu rural, et plus particulièrement dans les collectivités les moins dynamiques, l'économie est ni stable, ni en santé, n'ayant sans doute pas connu une vigoureuse reprise après la récession du début des années 1990.

Tableau 21. Opinion des répondants dans les entreprises sur le climat des affaires en milieu rural

Pourcentage des répondants ayant exprimé une opinion favorable ou très favorable :	Total	Les plus dynamiques	Les moins dynamiques
Dans la collectivité de nos jours (n=55)	27	39	19
Dans la collectivité de nos jours par rapport à il y a dix ans (n=50)	26	32	23

La possibilité de vendre son entreprise (à un prix assez proche de celui qu'on s'est fixé) peut être considérée comme une autre mesure d'évaluation du climat des affaires dans la collectivité. Seulement un quart des personnes interrogées ont dit qu'elles réussiraient probablement à trouver un acheteur dans la collectivité (22 % et 28 % respectivement dans les collectivités les plus et les moins dynamiques), tandis que 50 % ont affirmé qu'elles n'en trouveraient probablement pas (61 % et 44 % respectivement dans les collectivités les plus et les moins dynamiques). De plus, 12 % des répondants ont dit qu'ils n'en avaient pas la moindre idée. Encore une fois, ces résultats révèlent la faiblesse des économies rurales.

Dans le même ordre d'idées, on a demandé aux répondants si, de nos jours, ils encourageraient un jeune entrepreneur à se lancer en affaires dans leur secteur d'activité. Un peu plus de la moitié (53 %) ont répondu qu'ils le feraient (45 % dans les collectivités les plus dynamiques contre 58 % dans les collectivités les moins dynamiques). Il importe toutefois de souligner que des différences marquées ont été observées dans les réponses selon le secteur d'activité. Seulement 8 fabricants sur 15 et 2 détaillants sur 7 ont donné une réponse affirmative à la question. Peut-être ces répondants estiment-ils leur secteur saturé ou y craignent-ils un durcissement de la concurrence. En revanche, 8 répondants sur 11 dans l'hébergement et la restauration et 4 sur 6 dans la construction ont dit qu'ils encourageraient un jeune à démarrer une affaire dans leur secteur. Cela permet de penser qu'il s'agit peut-être de secteurs ayant un potentiel de croissance dans les collectivités rurales.

Quels facteurs déterminent la réussite des entreprises rurales? Les deux principaux déterminants du succès d'une entreprise rurale sont : sa réputation, et la qualité de ses produits ou de ses services. Ce constat vaut dans les deux types de collectivités (tableau 22). Des prix compétitifs, une clientèle fidèle et l'appui des gens sont des choses jugées importantes dans les collectivités les moins dynamiques. Dans les collectivités les plus dynamiques par contre, il importe davantage d'avoir un personnel compétent et d'offrir une petite gamme de produits ou de services de haute qualité. L'importance que revêt la fidélité de la clientèle dans les collectivités les moins dynamiques est étayée par les données présentées dans le tableau 11A (et dont nous avons déjà parlé). Nous avons noté que les entreprises dans les collectivités les moins dynamiques étaient beaucoup plus enclines que les autres à se voir à l'avant-garde du changement dans le domaine des relations avec la clientèle. De plus, on saisira facilement la haute importance d'une clientèle fidèle dans les collectivités les moins dynamiques, vu les possibilités restreintes qu'ont les entreprises d'y développer leur marché. Si les clients ne sont pas satisfaits des entreprises dans leur communauté et qu'ils ont les moyens et la possibilité de faire leurs achats ailleurs, ils le feront. Il est donc primordial de fidéliser la clientèle (par divers moyens) si l'on veut prévenir les fuites de capitaux dans la collectivité.

Tableau 22. Cinq principaux facteurs de réussite pour les entreprises rurales

	Total % (n=47)	Les plus dynamiques % (n=22)	Les moins dynamiques % (n=25)
Bonne réputation	85	82	92
Produits ou services de haute qualité	75	77	76
Prix compétitifs	58	45	72
Clientèle fidèle	44	32	56
Frais d'exploitation assez bas	33	41	-
Petite gamme de produits ou de services de la plus haute qualité	-	32	-
Personnel compétent	-	32	-
Communauté appuyant l'entreprise	-	-	40

4.6 Utilisation des réseaux et de l'information par les petites entreprises

Selon les répondants, les réseaux (et le réseautage) contribuent pour beaucoup à la réussite des petites entreprises. Ils peuvent prendre différentes formes. À une extrémité, nous avons les réseaux qui reposent sur les relations en personne, avec des représentants d'entreprises exerçant une autre activité économique dans la collectivité ou avec des représentants d'entreprises exerçant la même activité économique dans diverses agglomérations. À l'autre extrémité, il y a les réseaux qui reposent sur les technologies et qui permettent des contacts réguliers. Certaines régions rurales sont isolées de sorte qu'il y est difficile pour les propriétaires d'entreprises d'établir et de maintenir des relations en personne avec d'autres propriétaires exerçant la même activité économique dans diverses collectivités. En pareil cas, on pourrait avantageusement recourir à la technologie pour faciliter le réseautage.

En tout, 58 % des entreprises participantes font partie d'un réseau quelconque, soit 59 % dans les collectivités les moins dynamiques et 55 % dans les autres. Tous les répondants affirment que les réseaux comptent pour beaucoup dans la réussite de leur entreprise. Toutefois, moins de 20 % des entreprises font partie d'un regroupement officiel au sein duquel brasser des affaires ou profiter d'une mise en commun des ressources. Parmi les regroupements les plus communs se trouvent ceux qui se consacrent à la recherche-développement (21 %) et à la fabrication (20 %). Les entreprises ne faisant pas partie d'un tel regroupement ont manifesté de l'intérêt pour certains types de regroupements, notamment dans les secteurs suivants : fabrication (61 %); vente (58 %); recherche-développement (54 %); formation (52 %) et attribution de licences (52 %).

Environ 44 % des personnes interrogées s'adonnent régulièrement à des activités personnelles de réseautage avec des représentants d'entreprises exerçant la même activité économique dans diverses agglomérations. La statistique Phi (-0,17) met en évidence une corrélation un peu plus forte (mais non significative statistiquement) entre le fait de s'adonner régulièrement à des activités de réseautage en personne et le fait de se trouver dans une des collectivités les moins dynamiques. Le tiers environ des

entreprises font du réseautage avec des entreprises dans leur collectivité. Ce genre de réseautage est un peu plus fortement corrélé avec le fait d'être dans une des collectivités les plus dynamiques (tableau 23A). Un quart seulement des entreprises se servent de l'Internet pour faire du réseautage avec d'autres entreprises. Les entreprises exportatrices sont cependant beaucoup plus nombreuses (46 %) que les autres à recourir à l'Internet pour le réseautage.

Tableau 23A. Genres de réseautage pratiqués par les entreprises

	Total % (n=50)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Contacts en personne réguliers avec des représentants d'entreprises exerçant la même activité économique dans d'autres collectivités	44	-0,17	0,23
Contacts en personne réguliers avec des représentants d'autres entreprises dans la collectivité	34	0,2	0,16
Réseautage par l'Internet avec d'autres représentants d'entreprises	26	0,11	0,45
Recours à d'autres technologies des communications pour faire du réseautage avec des entreprises hors de la collectivité	16	-0,074	0,6

Plus de la moitié des répondants se sont montrés très intéressés à exploiter les possibilités de réseautage offertes par l'Internet et par l'établissement de contacts en personne réguliers avec des représentants d'entreprises exerçant la même activité économique dans diverses agglomérations (tableau 23B). L'intérêt manifesté pour l'une et l'autre de ces possibilités était plus marqué dans les collectivités les moins dynamiques. À l'intérieur de celles-ci, la moitié des répondants se sont montrés intéressés à établir des contacts en personne réguliers avec d'autres entreprises dans la collectivité. Cet état de choses est sans doute attribuable au fait que dans les collectivités les moins dynamiques, il y a peu d'occasions de réseautage et peu d'organismes structurés (comme les chambres de commerce) favorisant les échanges. Ces occasions et structures sont plus fréquentes dans les collectivités les plus dynamiques. Le tiers environ des répondants se sont montrés intéressés par le clavardage sur l'Internet ou par l'utilisation d'autres technologies pour faire du réseautage. Cela nous amène à conclure que les décideurs et les organismes d'exécution des programmes pourraient promouvoir l'utilisation de l'Internet dans les entreprises et faciliter les échanges entre les entreprises exerçant la même activité économique dans des communautés différentes.

Tableau 23B. Entreprises — genres de réseautage pour lesquels les répondants ont manifesté de l'intérêt

% des répondants intéressés ou très intéressés par :	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
Contacts en personne réguliers avec des représentants d'entreprises exerçant la même activité dans diverses collectivités (n=26)	54	44	70
Contacts en personne réguliers avec des représentants d'autres entreprises dans la collectivité (n=31)	29	6	50
Réseautage par l'Internet avec d'autres représentants d'entreprises (n=34)	59	55	63
Clavardage régulier sur l'Internet avec d'autres entreprises (n=43)	33	41	33
Recours à d'autres technologies de l'information pour faire du réseautage avec des entreprises hors de la collectivité (n=35)	31	25	40

Examinons maintenant les sources de renseignements vers lesquelles se tournent les entreprises pour prendre des décisions importantes, pour trouver aide et conseils, pour obtenir de l'information commerciale générale et pour obtenir d'autres types d'information. Cet examen des cinq principales sources met en évidence des tendances intéressantes. Plus la décision à prendre ou l'information recherchée est importante, plus les répondants sont portés à consulter un membre de l'organisation. L'Internet, en revanche, sert davantage dans le cadre d'une recherche d'information générale (tableau 24). Les sources consultées le plus fréquemment lorsqu'une décision importante doit être prise sont les cadres supérieurs et les employés. Les comptables, membres de la famille et fournisseurs sont également des sources clés.

Lorsqu'il s'agit d'obtenir aide et conseils, les répondants ont affirmé que les comptables, les employés, les fournisseurs et les membres de la famille étaient importants, mais aussi les avocats et les clients. Pour obtenir de l'information commerciale générale, les sources mentionnées le plus souvent étaient les concurrents et les collègues de même que les membres de la famille. Ces résultats confirment l'importance du réseautage dans la réussite des entreprises. Lorsque nous nous penchons sur les principales sources d'information générale, nous constatons que les clients arrivent en premier lieu, et qu'ils sont suivis de près par les médias et l'Internet. Cela nous amène à croire que la « presse populaire » est une source de renseignements essentielle pour les petites entreprises.

Si l'on examine les différences majeures entre les entreprises dans les collectivités les plus et les moins dynamiques, nous voyons que les dernières sont beaucoup plus susceptibles que les autres de s'adresser à des fournisseurs avant de prendre une décision importante (la corrélation n'est toutefois pas statistiquement significative). Bien que les organismes gouvernementaux et l'Internet ne figurent pas parmi les cinq premières sources d'information consultées par les entreprises à la recherche d'aide et de conseils, il y a une forte corrélation (presque statistiquement significative) entre le fait d'être dans une des collectivités les moins dynamiques et celui de chercher de l'information auprès de ces deux sources. Quarante-vingt dix pour cent des répondants (9 sur 10) dans les collectivités les moins dynamiques ont dit

utiliser ces deux sources. Pour ce qui est de l'information commerciale générale, chacun des cinq répondants ayant affirmé recourir à des organismes locaux (par exemple, une société de développement communautaire) vivaient dans l'une des collectivités les moins dynamiques comme, du reste, 90 % des répondants ayant affirmé rechercher cette information auprès d'un avocat. La mesure de corrélation entre le fait de consulter un organisme local ou un avocat pour de l'information commerciale et le fait d'être situé dans une des collectivités les moins dynamiques est élevée et presque statistiquement significative. Il n'y a pour ainsi dire pas d'autres différences importantes entre les répondants dans les collectivités les plus et les moins dynamiques en ce qui concerne les cinq premières sources d'information consultées pour prendre des décisions importantes, pour obtenir aide et conseils, ou pour obtenir de l'information commerciale ou générale.

Tableau 24. Classement des sources d'information consultées le plus souvent pour gérer l'entreprise

	Pour prendre des décisions importantes	Pour obtenir aide et conseils	Pour parler d'affaires	Pour recueillir des renseignements généraux
Cadres	1			
Employés	2	2	5	
Comptable	3	1	4	
Membre de la famille	4	4	1	
Fournisseurs	5	2		4
Clients		5		1
Avocat		5		
Concurrent			1	5
Collègues			1	
Médias d'information				2
Internet				3
Publication sectorielle				5

Moins du tiers des entreprises participent à des foires commerciales locales, régionales ou provinciales et une proportion encore plus petite, à des foires nationales ou internationales (tableau 25). Cela n'a rien de surprenant compte tenu du nombre important d'entreprises de services dans l'échantillon. La plupart des entreprises sélectionnées qui exercent leur activité dans la fabrication et la transformation participent à des foires commerciales. Les entreprises de ce secteur, particulièrement nombreuses dans les collectivités les moins dynamiques, prennent part à des foires régionales, provinciales et nationales. Non moins de 50 % des entreprises exportatrices participent à des foires internationales.

Tableau 25. Participation des entreprises à des foires commerciales

	Total (%)	Les plus dynamiques (%)	Les moins dynamiques (%)
Foires locales (n=49)	29	30	28
Foires régionales (n=48)	29	25	32
Foires provinciales (n=48)	29	20	36
Foires nationales (n=47)	13	5	18
Foires internationales (n=47)	19	20	18

5.0 Rôle des coopératives dans le développement économique communautaire

5.1 Apport des coopératives dans les collectivités rurales

Quels rôles de leader les coopératives jouent-elles dans les communautés rurales? En tout, 15 (58 %) des gestionnaires de coopérative (40 % dans les collectivités les plus dynamiques et 69 % dans les autres) sont membres d'un organisme bénévole. La mesure d'association (-0,28), bien que non significative, témoigne de l'existence d'un lien entre le fait d'être membre d'un organisme bénévole et celui de vivre dans une des collectivités les moins dynamiques. Un échantillon plus large nous permettrait de confirmer ce résultat. Les organismes auxquels adhèrent le plus de gestionnaires sont des organismes sportifs (28 %), environnementaux (12 %) et religieux (16 %) (tableau 26).

Au total, 11 gestionnaires (42 %) occupaient une place de dirigeant dans un organisme bénévole (40 % dans les collectivités les plus dynamiques et 44 % dans les autres collectivités). La mesure d'association Phi (-0,04) n'est pas statistiquement significative. C'est donc dire qu'il n'y a pas de différence entre les deux types de collectivités. Les organismes dans lesquels le plus de gestionnaires occupaient une place de dirigeant étaient des organismes sportifs (20 %) et religieux (16 %).

Seize (64 %) membres de conseils d'administration dans les coopératives échantillonnées sont membres d'un organisme bénévole (55 % dans les collectivités les plus dynamiques et 71 % dans les autres collectivités). La mesure d'association Phi (-0,17), qui est statistiquement significative, permet d'établir un lien tenu entre le fait d'être membre d'un organisme bénévole et le fait de vivre dans une des collectivités les moins dynamiques. Les organismes auxquels adhèrent le plus de membres de conseils d'administration sont des organismes sportifs (24 %), des organismes religieux (20 %), des organismes d'action sociale (20 %) et des organismes artistiques et culturels (16 %).

En tout, 14 (56 %) membres de conseils d'administration occupent une place de dirigeant dans un organisme bénévole (55 % et 57 % respectivement dans les collectivités les plus et les moins dynamiques). Les organismes dans lesquels le plus de membres de conseils d'administration occupent une place de dirigeant sont : les organismes sportifs (20 %), les organismes religieux (20 %) et les organismes d'action sociale (16 %).

Tableau 26. Participation des coopératives dans des organismes communautaires

Domaine dans lequel œuvre l'organisme	Gestionnaires (n=26)		Membres de conseils (n=25)	
	Membres (%)	Dirigeants (%)	Membres (%)	Dirigeants (%)
Sports et loisirs	28	24	24	20
Religion	16	16	20	20
Environnement et faune	12	0	8	12
Arts et culture	8	0	16	4
Santé	8	0	4	4
Action sociale	4	8	20	16

Emploi et économie	4	4	12	12
Éducation et développement des jeunes	4	8	12	8
Services sociaux	4	4	8	0
Organisme pluridisciplinaire	4	0	0	4
Droit et justice	4	0	0	0
Autre	8	4	12	12

Les gestionnaires de coopératives consacrent en moyenne 12,8 heures par mois à des activités bénévoles dans leur communauté (10,8 heures dans les collectivités les plus dynamiques et 14,1 heures dans les collectivités les moins dynamiques). Chez les membres de conseils d'administration, la moyenne correspondante est un peu plus élevée : 14,2 heures par mois (16,3 heures dans les collectivités les plus dynamiques et 12,5 heures dans les collectivités les moins dynamiques).

En plus d'œuvrer dans des organismes bénévoles, les gestionnaires et membres de conseils apportent d'autres types de contribution à la collectivité. La plupart des coopératives, soit 30 d'entre elles ou 91 %, apportent une aide financière à la collectivité autre que les impôts ou des revenus d'emploi. Toutes les coopératives dans les collectivités les plus dynamiques apportent une contribution financière à leur milieu, comparativement à 89 % des coopératives dans les autres collectivités. Les formes de contribution rapportées par le plus grand nombre de répondants étaient les suivantes : prix en argent ou en nature dans le cadre de différentes activités (contribution plus fréquente dans les collectivités les plus dynamiques), parrainage d'activités ou d'organismes particuliers (contribution plus fréquente dans les collectivités les moins dynamiques) et dons dans le cadre de collectes de fonds (tableau 27A).

Tableau 27A. Coopératives apportant une contribution financière à la collectivité

	Total % (n=31)	Les plus dynamiques% (n=13)	Les moins dynamiques % (n=18)
Prix en nature ou en argent dans le cadre d'événements communautaires	45	54	39
Parrainage d'organismes ou d'événements particuliers	42	23	56
Collectes de fonds	39	38	39
Bourses d'études	26	30	22
Autre	6	15	0

Le pourcentage de coopératives apportant une contribution non financière à leur collectivité était un peu inférieur à la fraction de celles ayant indiqué y apporter une contribution financière. Quarante-trois pour cent des coopératives (25 coopératives) ont apporté une contribution non financière à la collectivité, soit 93 % dans les collectivités les plus dynamiques et 82 % dans les autres (tableau 27B). Les formes de contribution non financière mentionnées le plus souvent étaient : détachement de membres du personnel à des activités caritatives et prêt de locaux pour la tenue d'activités. Beaucoup de répondants ont indiqué engager des étudiants dans le cadre de programmes d'alternance études-travail.

Tableau 27B. Coopératives apportant une contribution non financière à la collectivité

	Total % (n=30)	Les plus dynamiques % (n=13)	Les moins dynamiques % (n=17)
Activités caritatives	33	38	29
Prêt de locaux	17	23	12
Don de main-d'œuvre, d'équipement	6	8	6
Membre d'un organisme	3	8	0
Autre	53	54	53

Dans l'ensemble, les répondants dans les coopératives considèrent qu'il est important pour les gens d'affaires de contribuer aux activités communautaires. Les gestionnaires, et plus spécialement ceux dans les collectivités les plus dynamiques, étaient beaucoup plus susceptibles de déclarer que les gens d'affaires dans leur collectivité participaient à des activités communautaires (tableau 28). Plus de la moitié des gestionnaires et membres de conseils ont en outre affirmé que les gens d'affaires dans leur collectivité travaillaient bénévolement comme dirigeants dans différentes activités. De plus, près des trois quarts des répondants dans l'un et l'autre type de collectivités considéraient que la population estimait avantageuse pour elle la collaboration des gens d'affaires au travail des organismes bénévoles et dans les activités communautaires. Les membres de conseils dans les collectivités les moins dynamiques étaient

relativement plus nombreux à se dire d'accord avec les trois énoncés qui leur étaient proposés que les gestionnaires dans les collectivités les moins dynamiques et les membres de conseils d'administration dans les collectivités les plus dynamiques.

Tableau 28. Opinion chez les répondants dans les coopératives sur l'engagement des gens d'affaires dans la collectivité

Sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que :	Gestionnaires			Membres de conseils		
	Total (n=25)	Les plus dynamiques (n=10)	Les moins dynamiques (n=15)	Total (n=24)	Les plus dynamiques (n=10)	Les moins dynamiques (n=14)
Dans cette collectivité, les gens d'affaires participent à des activités bénévoles ou communautaires.	72	80	57	58	50	64
Les gens d'affaires participent, comme dirigeants, à des activités communautaires.	60	60	60	63	50	73
Quand les gens d'affaires participent comme dirigeants à des activités communautaires, la collectivité le voit d'un bon œil.	72	80	68	74	67	79

5.2 Coopératives : attraits du cadre de vie en milieu rural

Il serait raisonnable de penser que le cadre de vie en milieu rural contribue directement au développement des entreprises. On a donc demandé aux répondants dans les coopératives, dans quelle mesure les petites entreprises profitent des attraits du cadre de vie en milieu rural et dans quelle mesure elles y contribuent.

Beaucoup de répondants dans les coopératives ont affirmé que les personnes qui veulent ouvrir une entreprise ne pouvaient que rarement compter sur le soutien de la collectivité. Un quart environ des gestionnaires et un tiers des membres de conseils ont indiqué qu'il était difficile pour les petites entreprises d'obtenir du financement d'une source autre qu'une banque. Les proportions de répondants ayant exprimé cette opinion étaient plus élevées dans les collectivités les moins dynamiques (tableau 29). Peut-être les conditions du marché sont-elles plus difficiles dans ces collectivités. Pourtant, environ la moitié des gestionnaires et le tiers des membres de conseils interrogés ont affirmé qu'un entrepreneur trouverait du financement dans la collectivité (les proportions à exprimer cette opinion étaient plus élevées dans les collectivités les plus dynamiques). Enfin, environ la moitié des répondants dans chaque catégorie de collectivités estimaient qu'un entrepreneur désireux d'ouvrir une entreprise recevait généralement beaucoup d'encouragement et d'appui dans la collectivité. Cette opinion cependant était relativement plus fréquente chez les gestionnaires de coopératives dans les collectivités les plus

dynamiques et chez les membres de conseils dans les collectivités les moins dynamiques. Il semblerait donc qu'un certain degré de cohésion sociale et d'esprit d'entraide se manifeste dans les collectivités à l'égard des gens qui veulent réussir en affaires.

Tableau 29. Répondants dans les coopératives : opinion sur l'appui de la collectivité à la création d'entreprises

Sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que :	Gestionnaires			Membres de conseils		
	Total (n=25)	Les plus dynamiques (n=10)	Les moins dynamiques (n=15)	Total (n=24)	Les plus dynamiques (n=10)	Les moins dynamiques (n=14)
Les entreprises que je connais ont du mal à obtenir du financement suffisant de sources autres que les banques.	28	20	34	33	10	50
Quand quelqu'un veut lancer une nouvelle entreprise, il reçoit généralement beaucoup d'aide et d'encouragement.	44	50	40	50	40	57
Quand quelqu'un veut créer une entreprise, il peut généralement obtenir, s'il en a besoin, une aide financière de la collectivité.	52	60	48	33	40	29

Lorsqu'on se penche sur les groupes ou intervenants qui se réunissent pour fonder une coopérative, on voit que la plupart sont composés de simples citoyens (tableau 30). Les données semblent montrer que dans les collectivités les plus dynamiques, les groupes qui fondent une coopérative sont plus variés. Il est intéressant de souligner qu'une politicienne ou un politicien local a collaboré à la création du tiers des coopératives dans les collectivités les plus dynamiques. Il convient également de noter que dans les collectivités les moins dynamiques, des gens de l'extérieur de la collectivité qui s'y connaissaient déjà ont travaillé à la création de près du quart des coopératives. Le rôle des citoyens dans la formation de ces coopératives semble montrer qu'au moment de la création de ces dernières, il y avait dans la collectivité le capital social et la cohésion sociale nécessaires. Le fait que seul un petit nombre de coopératives aient été mises en place par des gens de l'extérieur témoigne de l'existence d'un bon capital social dans les collectivités rurales et de la capacité des citoyens de s'organiser.

Tableau 30. Création de coopératives

	Total % (n=30)	Les plus dynamiques % (n=12)	Les moins dynamiques % (n=18)
Simple citoyens	73	83	67
Gens d'affaires locaux	40	50	33
Église	21	25	22
Politiciens locaux	20	33	11
Leaders agricoles	20	25	17
Organisateurs de l'extérieur	17	8	22
Organisations régionales/nationales	7	8	6

Les gens adhèrent à des coopératives pour toutes sortes de raisons. Le tableau 31 donne un aperçu des raisons présentées le plus souvent au sein des coopératives échantillonnées, les deux plus fréquentes étant : foi dans le mouvement coopératif (gestion collective) et insatisfaction vis-à-vis de ce qui est offert par le secteur privé. Ces deux raisons sont encore plus dominantes dans les collectivités les moins dynamiques. Très peu de personnes ont dit faire partie d'une coopérative pour les contacts sociaux qu'elle permet d'établir ou pour leur développement personnel.

Dans l'ensemble, on peut voir que le pourcentage de répondants qui pensent que la raison donnée explique bel et bien l'adhésion des membres est plus élevé dans les collectivités les moins dynamiques. Cela peut signifier que dans ces collectivités, les coopératives arrivent à combler des besoins (en produits ou en services) auxquels le secteur privé ne peut répondre; qu'il y a un plus vif désir d'exercer localement un pouvoir sur les décisions d'affaires et que les coopératives jouent un rôle social important. De plus, dans les collectivités les moins dynamiques, les raisons de la participation des gens tiennent à la fois à des facteurs économiques et sociaux. Cet état de choses peut en quelque sorte étayer l'hypothèse selon laquelle les gens dans les collectivités les moins dynamiques se sentent beaucoup plus vulnérables que les autres dans une économie incertaine, en mutation, qui se caractérise par la mondialisation des échanges et des pratiques prédatrices. Ces personnes ont donc fondé des coopératives, qu'elles ont perçues comme une planche de salut.

Tableau 31. Raisons de la participation aux coopératives

Sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que : (n=varie)	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
La gestion collective est une bonne chose.	68	55	79
Le secteur privé ne répond pas aux besoins.	60	46	71
Les produits et services offerts les intéressent.	44	36	50
La participation à la gestion les intéresse.	32	18	50
Les contacts sociaux les attirent.	19	9	25
Le développement personnel est une chose souhaitable.	16	0	29

5.3 Esprit d'entreprise dans les coopératives rurales

Les coopératives rurales sont-elles entrepreneuriales? En gros, les gestionnaires étaient beaucoup plus nombreux que les membres de conseils à se dire d'accord avec les énoncés qu'on leur proposait sur leur esprit d'entreprise. Par exemple, plus de la moitié des gestionnaires ont indiqué être toujours ou généralement à l'avant-garde du changement dans différents domaines clés de leurs activités, en particulier dans les domaines des technologies, de l'expansion des marchés, de la gestion des ressources humaines et de la fixation des prix. Les membres de conseils et ce, dans une proportion de plus de 50 %, ne se considéraient toujours ou généralement à l'avant-garde du changement que dans les domaines des relations avec la clientèle et des ressources humaines. Il y a un écart prononcé entre ce qu'ont dit les gestionnaires et les membres de conseils au sujet du leadership des coopératives au chapitre de la fixation des prix. Les gestionnaires étaient beaucoup plus nombreux à penser qu'elles étaient à l'avant-garde.

Si l'on considère la répartition des réponses sur l'esprit d'avant-garde des coopératives dans le domaine de la formation des ressources humaines, des relations avec la clientèle et de la fixation des prix selon le type de collectivités, on constate d'importantes différences. Les gestionnaires dans les collectivités les moins dynamiques et les membres de conseils dans les collectivités les plus dynamiques étaient beaucoup plus enclins que les autres à dire que leurs coopératives étaient des leaders dans ces domaines (tableau 32A). Peut-être les gestionnaires dans les collectivités les moins dynamiques considèrent-ils que les efforts faits pour être à l'avant-garde du changement dans les différents domaines clés en vue de rester compétitifs témoignent d'un esprit créateur et novateur de leur part, tandis que pour les membres des conseils dans les collectivités les plus dynamiques, ces efforts sont nécessaires et n'ont rien d'extraordinaire.

Tableau 32A Opinion des répondants sur le rôle de leader joué par la coopérative sur le marché

Sont d'accord pour dire que la coopérative est généralement à l'avant-garde du changement dans les domaines suivants : (n=varie)	Gestionnaires			Membres de conseils		
	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
Adoption de nouvelles technologies	59	58	64	48	33	59
Mise au point et commercialisation de nouveaux produits	57	57	57	43	44	43
Formation du personnel	55	38	64	57	77	44
Modification de la méthode de fixation des prix	52	44	57	33	50	23
Méthodes d'achat	46	25	57	33	56	17
Amélioration des relations avec la clientèle	44	22	59	61	89	43
Ciblage de nouveaux marchés	41	25	50	30	25	33

Il y a peu de différences entre ce que pensent les gestionnaires et les membres de conseils de l'esprit d'entreprise existant dans leurs coopératives. Cela dit, ils sont dans l'ensemble très peu nombreux à considérer qu'un véritable esprit d'entreprise anime leurs coopératives, en particulier lorsqu'on les compare aux propriétaires de petites entreprises (tableau 32B). La conclusion que nous tirons de ces résultats est la suivante : les coopératives rurales sont, dans l'ensemble, réfractaires au risque (un tiers seulement des répondants ont dit être prêts à prendre des risques). On comprend donc aisément que les possibilités d'expansion des coopératives en milieu rural sont extrêmement limitées, en particulier comme outil de revitalisation rurale.

Certaines différences ont été observées dans les réponses des enquêtés et elles méritent d'être signalées. Par exemple, nous avons constaté que les gestionnaires étaient beaucoup plus nombreux à considérer que leur coopérative était créatrice. Par ailleurs, les gestionnaires dans les collectivités les moins dynamiques étaient, toutes proportions gardées, beaucoup plus nombreux que les autres à considérer leur coopérative créatrice, novatrice, capable de relever des défis et de prendre des risques calculés. Les gestionnaires de coopératives financières semblent avoir un peu plus d'esprit d'entreprise que les autres. Par exemple, 86 % jugeaient leur coopérative créative, 56 % ont dit qu'elle prenait des risques calculés et 42 % ont dit aimer relever des défis. Par contre, dans ce genre de coopérative, les membres de conseils étaient un peu moins nombreux à attribuer à leur exploitation un véritable esprit d'entreprise.

Tableau 32B. Opinion des répondants quant à leurs qualités entrepreneuriales

Sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que :	Gestionnaires (n=25)			Membres de conseils (n=24)		
	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
Nous sommes créateurs (nous aimons faire les choses un peu différemment)	56	40	58	32	36	29
Nous aimons innover (essayer de nouvelles idées)	40	30	47	44	36	50
Nous aimons relever des défis jugés irréalisables par d'autres	32	20	40	38	40	37
Nous prenons des risques calculés	32	20	40	33	40	29

Dans quelle mesure les répondants dans les coopératives considèrent-ils leur collectivité comme « entrepreneuriale »? En tout, 46 % des gestionnaires ont dit que leur collectivité était entrepreneuriale ou très entrepreneuriale (40 % dans les collectivités les plus dynamiques et 50 % dans les collectivités les moins dynamiques). Chez les membres de conseils, 46 % ont exprimé la même opinion (45 et 46 % respectivement dans les collectivités les plus et les moins dynamiques). On voit donc qu'il n'y a pas de différence d'opinion entre les gestionnaires et les membres de conseil d'une part et entre les collectivités les plus et les moins dynamiques d'autre part.

Pour les coopératives, on ne saurait parler « d'esprit d'entreprise » ou de « saine gestion financière » sans parler d'investissements réguliers. Au cours des trois dernières années, 88 % des coopératives rurales ont acheté de nouveaux matériels informatiques, 59 %, ont acheté de nouveaux équipements pour la fabrication des produits ou la prestation des services et 53 % ont rénové ou agrandi leurs locaux (tableau 33A). Sur ce plan, la mesure Phi ne révèle aucune différence marquée entre les collectivités les plus et les moins dynamiques.

Tableau 33A. Genres d'investissements faits par les coopératives au cours des trois dernières années

	Total % (n=32)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Ont acheté des matériels informatiques	88	-0,05	0,79
Ont acheté de nouveaux équipements pour fabriquer leurs produits ou dispenser leurs services	59	-0,17	0,34
Ont rénové ou agrandi leurs locaux	53	0,07	0,69
Ont acheté de nouveaux systèmes de gestion de l'information	31	-0,19	0,29
Ont acheté ou construit de nouveaux immeubles	22	-0,01	0,96

Les raisons mentionnées le plus souvent par les répondants pour expliquer leurs investissements étaient les suivantes : améliorer le service à la clientèle et moderniser l'équipement et les locaux (tableau 33B). Aucune différence notable n'a été observée entre les réponses suivant le type de collectivité. Toutefois, la mesure d'association Phi révèle un lien (non statistiquement significatif) entre le fait de faire des investissements pour accroître la production (produits ou services) et le fait d'être établi dans une des collectivités les moins dynamiques.

Tableau 33B. Raisons motivant les investissements au cours des trois dernières années

	Total % (n=32)	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification
Améliorer le service à la clientèle	84	-0,14	0,43
Moderniser l'équipement	75	-0,07	0,68
Moderniser les installations/les bureaux	63	0,16	0,36
Améliorer la qualité (produits ou services)	50	0	1
Améliorer la production (produits ou services)	47	-0,2	0,26
Offrir de nouveaux produits ou services	31	0,08	0,63
Élargir ses marchés ou sa clientèle	22	-0,16	0,36
Modifier les schémas de production ou de service	19	-0,1	0,57

La croissance et l'expansion des entreprises sont également considérées comme importantes pour le bien-être général de la collectivité. Les compétences et l'attitude des gens d'affaires à cet égard peuvent avoir des retombées positives pour l'ensemble de la collectivité. Le tableau 34 fait voir l'opinion qu'ont les gestionnaires et les membres de conseils dans les coopératives participantes quant à la présence de ces compétences et attitudes dans leur collectivité. Les deux tiers des gestionnaires et plus de la moitié des membres de conseils estiment que les entreprises dans leur collectivité ont beaucoup de difficulté à pénétrer des marchés situés à l'extérieur de leur communauté. Les membres de conseils qui ont exprimé cette opinion étaient beaucoup plus nombreux dans les collectivités les plus dynamiques. Parallèlement, 43 % des gestionnaires (soit près de la moitié de ces derniers) et 38 % des membres de conseils ont affirmé que les entreprises dans leur collectivité avaient du mal à obtenir un financement suffisant auprès des institutions bancaires. Cette opinion était plus répandue chez les gestionnaires et les membres de conseils dans les collectivités les moins dynamiques.

Les enquêtés pensent également que les entreprises rurales n'ont pas les compétences ou l'attitude voulues pour prendre de l'expansion. Un tiers des gestionnaires et plus de la moitié des membres de conseils ont dit que les entreprises dans leur collectivité n'avaient aucun mal à croître pour répondre à une hausse de la demande et des débouchés. D'autres facteurs explicatifs peuvent être à l'œuvre ici, par exemple : problèmes liés à la main-d'œuvre, manque de liquidités, ou problèmes au chapitre de l'équipement et des locaux. Cela ne signifie pas pour autant que les gestionnaires et membres de conseils considèrent que la croissance et l'expansion n'ont pas d'intérêt pour les entreprises dans leur collectivité. Par exemple, 44 % seulement des gestionnaires et 25 % des membres de conseils ont dit que les entreprises dans leurs collectivités étaient assez satisfaites de leur chiffre de ventes. Il semble donc y avoir un certain désir d'expansion chez les gens d'affaires, sans que celui-ci puisse être exaucé au moyen des compétences ou de l'attitude voulues. Il importe de souligner que la fraction de répondants ayant exprimé ce point de vue était plus petite chez les membres de conseils d'administration dans les collectivités les moins dynamiques. Cela peut signifier que les gens d'affaires dans ces collectivités sont conscients de la nécessité de croître, de prendre de l'expansion. Enfin, les réponses données à une autre question viennent confirmer que les gens d'affaires ruraux n'ont ni les compétences ni l'attitude voulues pour faire croître leurs entreprises : un tiers seulement des gestionnaires et des membres de conseils ont dit que les gens d'affaires dans leur collectivité savaient comment s'y prendre pour donner plus d'envergure à leur entreprise. La conclusion que nous tirons de ces résultats est la suivante : bien des écueils s'opposent à la mise en œuvre d'une stratégie de revitalisation des collectivités rurales qui serait axée sur la croissance et le développement des entreprises rurales.

Tableau 34 Opinion des répondants dans les coopératives sur les compétences et l'attitude des entrepreneurs en matière d'expansion

Sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que :	Gestionnaires (n=25)			Membres de conseils (n=24)		
	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
Les entreprises que je connais ont beaucoup de mal à vendre leurs produits sur des marchés à plus de 50 km du lieu de production.	64	70	60	54	70	43
Les entreprises que je connais ont du mal à obtenir des banques un financement suffisant.	44	10	67	38	20	50
Les entreprises que je connais n'ont pas de mal à grossir pour répondre à l'accroissement de la demande et à la multiplication des débouchés.	32	30	33	54	60	50
Les entreprises que je connais sont assez satisfaites de leur volume d'affaires.	44	40	47	25	40	14
Parmi les entreprises que je connais et dont je sais qu'elles veulent prendre de l'expansion, la plupart savent comment s'y prendre.	33	30	36	29	30	29

5.4 Accès aux nouvelles technologies et utilisation de ces dernières dans les coopératives

Près du quart (23 %) des répondants soutiennent que l'information nécessaire pour adopter de nouvelles technologies et ainsi, favoriser le développement de leur coopérative, n'est pas accessible. Aucune différence n'a été constatée entre les répondants des deux types de collectivités.

Un certain nombre de coopératives rurales utilisent l'Internet à diverses fins. Plus de la moitié des coopératives peuvent interagir avec leurs clients sur leur site Web (les clients téléchargent des renseignements sur les produits ou les services ou communiquent avec la coopérative par courrier électronique) (tableau 35). Le tiers environ des coopératives ont une page Web dont elles se servent à des fins publicitaires essentiellement. Un quart des coopératives environ peuvent faire des transactions commerciales en ligne. Les résultats ne mettent en évidence aucune différence importante entre les

coopératives dans les collectivités les plus et les moins dynamiques. Un faible pourcentage de répondants se proposent de se lancer dans le commerce électronique dans un proche avenir.

Tableau 35. Coopératives : utilisation de l'Internet à des fins commerciales

	% utilisant ces outils (n=30)	% se proposant de les utiliser dans un proche avenir
Interaction : clients téléchargent des renseignements, peuvent communiquer avec la coopérative par courrier électronique	53	7
Information : page Web, servant essentiellement à faire de la publicité	37	16
Commerce électronique : les clients achètent et paient le produit ou le service en ligne	23	17
Intégration des procédés de l'entreprise : site Web piloté par une base de données	13	12
Publicité : pas de site Web; annonces placées sur d'autres sites Web	10	0

On a demandé aux répondants dans les coopératives d'indiquer dans quelle mesure il était important, pour divers aspects clés de leurs activités, d'adopter de nouvelles technologies. Les résultats sont présentés dans le tableau 36. Pour chacune des fins indiquées dans le questionnaire, le répondant devait attribuer un score se situant entre 1 et 5. Les scores présentés dans le tableau sont des moyennes. Lorsque le score moyen est proche de 1, cela signifie que l'utilisation de l'outil à la fin indiquée est assez importante. La première raison pour laquelle les coopératives adoptent de nouvelles technologies, et cela, tant dans les collectivités les plus dynamiques que dans les autres, est de conserver leur clientèle ou leur marché. Dans les collectivités les plus dynamiques, les coopératives recourent plus souvent aux nouvelles technologies aux fins suivantes : égaler ou surpasser leurs concurrents; servir les membres; recruter de nouveaux membres; mettre au point de nouveaux procédés et mettre au point de nouveaux produits ou services. Dans les collectivités les moins dynamiques, les utilisations mentionnées par le plus de répondants sont les suivantes : pénétrer de nouveaux marchés; égaler ou surpasser ses concurrents; servir les membres; mettre au point de nouveaux produits ou services et améliorer son savoir-faire. Pour presque toutes les fins indiquées (si ce n'est pour le recrutement de nouveaux membres et la mise au point de nouveaux procédés), le score moyen était plus bas dans les collectivités les moins dynamiques. Cela signifie l'une de deux choses : les coopératives dans ces collectivités se servent davantage des technologies pour rattraper leurs concurrents ou encore, elles doivent, pour combler divers besoins, se montrer plus novatrices dans l'emploi des nouvelles technologies.

Tableau 36. Importance relative des nouvelles technologies dans les coopératives

Score moyen (1=très important, 5=pas important)	Total	Les plus dynamiques	Les moins dynamiques
Conserver ses marchés, sa clientèle (n=29)	1,3	1,6	1,1
Égaler ou surpasser ses concurrents (n=28)	1,7	1,8	1,7
Aider les membres (n=29)	1,8	1,9	1,8
Mettre au point de nouveaux produits/services (n=28)	1,9	2,1	1,8
Conquérir de nouveaux marchés (n=26)	2	2,4	1,6
Recruter de nouveaux membres (n=29)	2,1	2	2,1
Mettre au point de nouveaux procédés (n=26)	2,1	2	2,2
Améliorer son savoir-faire (n=28)	2,1	2,5	1,9
Répondre aux besoins de formation (n=27)	2,2	2,4	2
Utiliser de nouveaux équipements (n=28)	2,4	2,6	2,2
Conserver ses fournisseurs (n=27)	2,5	2,7	2,4
Trouver de nouveaux fournisseurs (n=26)	2,8	3,5	2,3
Recruter de nouveaux employés (n=26)	2,9	3	2,8

5.5 Raisons incitant les coopératives à s'établir en milieu rural

Lorsqu'on leur a demandé quels étaient les avantages particuliers qu'offrait aux coopératives le milieu rural, environ 15 % des gestionnaires ont dit qu'il n'y en avait pas. Un quart environ ont mentionné les deux avantages suivants : fidélité de la population et concurrence moins vive. Dans les collectivités les plus dynamiques, les répondants étaient plus nombreux à considérer la fidélité de la population comme un avantage, tandis que dans les collectivités les moins dynamiques, l'avantage nommé le plus souvent était la concurrence moins vive.

La quasi-totalité des gestionnaires (92 %) s'entendaient pour dire qu'il y avait pour une coopérative des inconvénients à être établie en milieu rural. Plus de la moitié des répondants ont cité l'étroitesse du marché local et un quart se sont plaints de la proximité de marchés plus importants qui leur faisaient perdre des clients. Aucune différence n'a été observée dans les réponses selon le type de collectivité.

Sur les 18 coopératives ayant demandé un prêt, une seule (située dans une des collectivités les moins dynamiques) a essuyé un refus. Aucune explication n'a été fournie.

Le nombre de coopératives ayant indiqué que les règlements leur nuisaient était assez bas. Moins du quart des gestionnaires et membres de conseils (tous dans les collectivités les plus dynamiques) ont dit que les règlements fédéraux empêchaient leur coopérative de prendre de l'expansion (tableau 37). Près de

40 % des gestionnaires et membres de conseils ont dit que les règlements provinciaux les empêchaient de prendre de l'expansion. Les coopératives sont assujetties à une loi provinciale sur les coopératives. Elles peuvent également se ressentir des effets de politiques provinciales favorisant le développement de marchés privés. Il y aurait donc peut-être lieu de poursuivre les travaux pour déterminer quels règlements gênent les coopératives et quelles mesures pourraient, le cas échéant, être prises par le Cooperative Secretariat pour les aider. Vingt-deux pour cent des membres de conseils (tous dans les collectivités les moins dynamiques) ont dit que les règlements locaux les empêchaient de prendre de l'expansion. Aucun des gestionnaires n'a exprimé cette opinion.

Tableau 37. Effet des règlements sur l'expansion de la coopérative

% des répondants considérant que les règlements nuisent ou nuisent considérablement à l'expansion de la coopérative :	Gestionnaires (n=23)			Membres de conseils (n=23)		
	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
Administration locale	0	0	0	22	0	36
Gouvernement provincial	39	44	37	39	20	39
Gouvernement fédéral	17	44	0	22	50	0
Organisation mondiale du commerce	0	0	0	0	0	0

Lorsqu'on leur a demandé comment les pouvoirs publics pouvaient mieux aider leur coopérative, les répondants ont donné des réponses assez uniformes. Vingt-six pour cent ont proposé des mesures au niveau municipal. Parmi ces derniers, la moitié ont affirmé que le plus pressant était d'abaisser les taxes municipales. Soixante-seize pour cent des répondants ont proposé des mesures au niveau provincial. Parmi ceux-ci, un tiers ont dit qu'il fallait abaisser les impôts provinciaux, alors que d'autres ont affirmé qu'il fallait réduire les formalités administratives ou améliorer les programmes (18 % dans chaque cas). Cinquante pour cent des personnes interrogées ont proposé des mesures au niveau fédéral. Parmi celles-ci, la moitié jugeaient que le plus pressant était d'abaisser les impôts fédéraux.

Toutes les coopératives ont des difficultés d'un genre ou l'autre aux différents stades de leur croissance. Les tableaux 38A, 38B et 38C font voir les cinq principaux problèmes avec lesquels les coopératives ont eu à composer au stade du démarrage, durant la première année d'exploitation et au moment de l'enquête. Étant donné que les coopératives échantillonnées étaient plus vieilles que les entreprises, la plupart des gestionnaires et membres de conseils n'étaient pas en poste au moment du démarrage ou durant la première année d'exploitation. C'est ce qui fait que nous avons moins de réponses pour ces deux stades que pour le dernier.

À l'étape du démarrage, le problème cité le plus souvent par les gestionnaires et membres de conseils était le manque d'argent pour les locaux et l'équipement. Les gestionnaires ont en outre souligné les problèmes suivants : manque d'argent pour le financement des activités courantes de la coopérative,

difficulté à publiciser l'ouverture de la coopérative et manque d'argent pour les technologies et la recherche-développement. Pour les membres de conseils, le problème le plus fréquent au démarrage était le manque d'argent pour la recherche-développement, puis le manque d'information sur les marchés et le manque d'aide des pouvoirs publics (tableau 16). Aucune différence statistiquement significative n'a été relevée entre les collectivités les plus et les moins dynamiques. Toutefois, le manque d'argent pour les locaux, l'équipement et la recherche-développement (problèmes mentionnés par les gestionnaires) et la difficulté à faire connaître l'ouverture de la coopérative (problème relevé par les membres de conseils) sont fortement associés au fait d'être établi dans une des collectivités les moins dynamiques. Cela nous amène à conclure que les coopératives dans ces collectivités ont besoin d'aide gouvernementale et d'investissements accrus de la part de la communauté.

Tableau 38A. Coopératives — Cinq principaux problèmes à l'étape du démarrage

	Gestionnaires (n=12)			Membres de conseils (n=15)		
	Total %	Les plus et les moins dynamiques		Total %	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification		Phi	Signification
Manque d'argent pour les locaux et l'équipement	42	-0,4	0,2	33	0,09	0,71
Manque d'argent pour le financement au jour le jour des activités dans les semaines précédant l'ouverture	42	0	0,92	20	0,13	0,6
Difficulté à publiciser l'ouverture de la coopérative	33	-0,2	0,41	27	-0,34	0,18
Manque d'argent pour l'adoption de nouvelles technologies	25	-0,1	0,74	-	-	-
Manque d'argent pour la recherche-développement	25	-0,5	0,09	40	-0,33	0,2
Manque d'information sur les marchés	-	-	-	27	-0,34	0,18
Manque d'appui de la part des autorités et des organismes locaux	-	-	-	20	-0,2	0,44

Les gestionnaires et membres de conseils ont fait état des mêmes problèmes au cours de la première année d'exploitation qu'à l'étape du démarrage. Les problèmes les plus fréquents étaient le manque d'argent pour les locaux et l'équipement, le manque d'argent pour le financement au jour le jour des activités de la coopérative et la difficulté à faire connaître la coopérative. Cette dernière réponse était corrélée de façon statistiquement significative avec le fait d'être membre du conseil d'administration et d'être établi dans une des collectivités les moins dynamiques, et fortement reliée au fait d'être gestionnaire (tableau 38B). Le manque de qualité des produits et des services est aussi fortement corrélé (mais pas de façon statistiquement significative) avec le fait d'être gestionnaire et d'être établi dans une

des collectivités les moins dynamiques, si l'on s'en reporte aux gestionnaires. Ces résultats nous portent à penser que les collectivités les moins dynamiques ont du mal à accroître leur part de marché et éprouvent des difficultés en matière de financement et de mise au point de produits.

Tableau 38B : Coopératives — Cinq principaux problèmes dans la première année d'exploitation

	Gestionnaires (n=13)			Membres de conseils (n=16)		
	Total %	Les plus dynamiques		Total %	Les moins dynamiques	
		Phi	Signification		Phi	Signification
Manque d'argent pour les locaux et l'équipement	46	0,22	0,43	19	0,16	0,52
Manque d'argent pour le financement au jour le jour des activités	46	-0,1	0,72	25	0	1
Difficulté à faire connaître la coopérative	46	-0,41	0,13	19	-0,48	0,05
Manque d'argent pour l'adoption de nouvelles technologies	31	0,16	0,57	19	0,16	0,52
Manque d'argent pour la recherche-développement	23	-0,1	0,84	25	0,29	0,25
Manque de qualité des produits ou des services	23	-0,43	0,12	19	0,16	0,52

Pour ce qui est des problèmes qu'éprouvent actuellement les coopératives rurales, ils sont très différents de ceux décrits ci-dessus. Et les gestionnaires et les membres de conseils considèrent qu'à l'heure actuelle l'intensification de la concurrence, l'érosion de la clientèle et le manque d'argent pour l'achat de technologies constituent des problèmes pour eux. Les gestionnaires ont en outre mentionné avoir de la difficulté à faire connaître la coopérative et des locaux et de l'équipement ne répondant pas aux besoins, tandis que les membres de conseils ont pour leur part ajouté que les impôts provinciaux et fédéraux étaient trop élevés (tableau 38C). Aucune différence statistiquement significative n'a été notée entre les coopératives dans l'un et l'autre type de collectivités, mais il y a une faible corrélation (non significative statistiquement) entre le fait de mentionner l'érosion de la clientèle comme problème et le fait d'être établi dans une des collectivités les moins dynamiques.

Tableau 38C. Coopératives — Cinq principaux problèmes à l'heure actuelle

	Gestionnaires (n=20)			Membres de conseils (n=24)		
	Total %	Les plus et les moins dynamiques		Total %	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification		Phi	Signification
Intensification de la concurrence	60	0	0,85	71	0	0,94
Érosion de la clientèle	40	-0,3	0,26	38	-0,2	0,43
Difficulté à faire connaître la coopérative	30	-0,1	0,69	-	-	-
Manque d'argent pour l'adoption de nouvelles technologies	29	0,16	0,48	29	-0,2	0,4
Locaux et équipement ne répondant pas aux besoins	30	0,1	0,65	-	-	-
Impôt foncier trop élevé	-	-	-	29	0	0,94
Impôts provinciaux trop élevés	-	-	-	38	-0,1	0,52

Les membres de conseils et les gestionnaires des coopératives étaient d'accord pour dire que leurs deux plus graves problèmes en matière de main-d'œuvre étaient la difficulté à recruter du personnel et des gestionnaires compétents (tableau 39). Par ailleurs, tandis que les gestionnaires ont parlé de problèmes supplémentaires, à savoir l'accès à la formation, l'attitude des jeunes face au travail et les charges sociales trop élevées, les membres de conseils ont affirmé que le manque de travailleurs compétents, le coût du régime d'Assurance-emploi, les difficultés d'administration de la paye et les manquements à l'éthique en milieu de travail leur donnaient maille à partir. Les trois derniers problèmes étaient fortement associés (de façon presque statistiquement significative) au fait d'être établi dans une des collectivités les moins dynamiques. Le fait de considérer l'accès à la formation comme un problème était fortement corrélé (de manière presque statistiquement significative) avec le fait d'être établi dans une des collectivités les plus dynamiques.

Tableau 39. Coopératives — Cinq principaux problèmes liés à la main-d'œuvre

	Gestionnaires (n=25)			Membres de conseils (n=25)		
	Total %	Les plus et les moins dynamiques		Total %	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification		Phi	Signification
Embauche de travailleurs compétents	52	0,13	0,81	36	0,16	0,72
Manque de gestionnaires compétents	40	0,05	0,97	36	-0,4	0,17
Accessibilité des programmes de formation	36	0,41	0,12	-	-	-
Attitude des jeunes vis-à-vis du travail	36	0,07	0,93	-	-	-
Charges sociales trop élevées	36	0,3	0,32	-	-	-
Manque de travailleurs qualifiés	-	-	-	32	-0,3	0,26
Problèmes avec les pouvoirs publics en ce qui concerne l'administration de la paye	-	-	-	28	-0,4	0,12
Coût du régime d'Assurance-emploi	-	-	-	32	-0,5	0,08
Mauvaise éthique de travail	-	-	-	28	-0,5	0,07

Regardons maintenant les choses de plus près : 20 % des répondants (6) ont affirmé que le manque de gestionnaires compétents constituait pour eux un problème assez important, ou même un problème majeur. De ce nombre, quatre répondants étaient dans une des collectivités les moins dynamiques et deux, dans une des collectivités les plus dynamiques. En général, quand un gestionnaire quitte son emploi, il fera de deux choses l'une : prendre un emploi dans une autre coopérative (dans la même collectivité ou dans la même région la plupart du temps) ou prendre un emploi comparable dans le secteur privé.

La formation et le perfectionnement des membres de la coopérative, du personnel, des gestionnaires et des membres du conseil constituent un facteur de réussite incontournable. Quatre coopératives seulement (toutes dans les collectivités les moins dynamiques) dispensent de la formation à leurs membres (tableau 40). Les deux tiers environ offrent de la formation aux membres de conseils, à savoir 75 % dans les collectivités les plus dynamiques et 59 % dans les collectivités les moins dynamiques. Les gestionnaires et le personnel sont les deux catégories où se donne le plus de formation. Les trois quarts des coopératives en offrent à leurs gestionnaires et les deux tiers, à leur personnel. Les coopératives dans les collectivités les moins dynamiques étaient relativement plus nombreuses que les autres à donner de la formation à leurs gestionnaires. Aucune différence n'a été notée dans la formation dispensée au personnel suivant le type de collectivité.

Tableau 40. Formation et perfectionnement dans les coopératives

Nombre de jours de formation (n=varie)	Total	Les plus dynamiques	Les moins dynamiques
Membres de conseils - nombre moyen	2,8 jours	3,7 jours	2,2 jours
0	35 %	25 %	41 %
1-2	24 %	25 %	24 %
3-4	10 %	8 %	12 %
5 ou plus	31 %	42 %	24 %
Gestionnaires - nombre moyen	9,2 jours	7,9 jours	10,2 jours
0	23 %	31 %	18 %
1-4	30 %	16 %	41 %
5-18	20 %	31 %	12 %
19 ou plus	27 %	22 %	29 %
Personnel - nombre moyen	10,6 jours	14,3 jours	7,9 jours
0	32 %	31 %	33 %
1-3	26 %	31 %	22 %
5-10	16 %	16 %	17 %
11 ou plus	26 %	22 %	28 %
Adhérents - nombre moyen	0,2 jour	0 jour	0,4 jour
0	87 %	100 %	78 %
1	10 %	0 %	17 %
4	3 %	0	6 %

Que pensent les répondants dans les coopératives du climat des affaires existant de nos jours dans les collectivités rurales canadiennes? Les gestionnaires étaient un peu plus nombreux que les membres de conseils à dire, d'une part, que le climat à l'heure actuelle est bon, et d'autre part, qu'il est meilleur qu'il ne l'était il y a dix ans. Cela dit, moins de la moitié des gestionnaires n'étaient d'accord avec l'un et l'autre des énoncés ci-dessus dans la même mesure. Les gestionnaires dans les collectivités les moins dynamiques étaient relativement plus nombreux que ceux dans les collectivités les plus dynamiques à considérer à la fois que le climat à l'heure actuelle est bon et qu'il est meilleur qu'il y a dix ans. Par contre, les membres de conseils dans les collectivités les plus dynamiques étaient beaucoup plus nombreux que ceux dans les collectivités les moins dynamiques à considérer que le climat des affaires

était bon dans leur collectivité (tableau 41). Ainsi, dans l'ensemble, les résultats tendent à montrer que les économies rurales ne sont ni stables, ni en santé.

Tableau 41 Opinion des répondants dans les coopératives sur le climat des affaires en milieu rural

Pourcentage des répondants ayant exprimé une opinion favorable ou très favorable :	Gestionnaires (n=24)			Membres de conseils (n= 25)		
	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
Dans la collectivité de nos jours	42	20	56	32	46	21
Dans la collectivité de nos jours par rapport à il y a dix ans	46	40	53	36	36	36

Dans le même ordre d'idées, on a demandé aux répondants si, de nos jours, ils encourageraient un jeune à faire carrière dans une coopérative comme la leur. Près des deux tiers (61 %) des gestionnaires (56 % dans les collectivités les plus dynamiques et 64 % dans les collectivités les moins dynamiques) ont répondu affirmativement à la question. Dans les coopératives financières, 3 gestionnaires sur 8 seulement ont dit oui. À titre de comparaison, 52 % seulement des membres de conseils ont dit qu'ils encourageraient un jeune à faire carrière dans une coopérative comme la leur (67 % dans les collectivités les plus dynamiques contre 42 % dans les collectivités les moins dynamiques). La proportion de membres de conseils ayant dit qu'ils encourageraient un jeune à faire carrière dans une coopérative comme la leur était de 3 sur 6 seulement dans les coopératives du secteur primaire, de 1 sur 6 seulement dans les coopératives du secteur tertiaire et de 5 sur 8 dans les coopératives financières.

Quels facteurs déterminent la réussite des coopératives rurales? Pour les gestionnaires comme pour les membres de conseils, les deux principaux déterminants du succès d'une coopérative rurale sont : sa réputation et des prix compétitifs. Les membres de conseils étaient un peu plus nombreux à nommer ces deux facteurs dans les collectivités les plus dynamiques que dans les collectivités les moins dynamiques. Les gestionnaires considéraient que la fidélité des membres comptait pour beaucoup dans le succès d'une coopérative, alors que les membres de conseils ont davantage parlé de qualité des produits et des services (tableau 42).

Tableau 42. Cinq principaux facteurs de réussite pour les coopératives rurales

	Gestionnaires (n=25)			Membres de conseils (n= 23)		
	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
Bonne réputation	60	60	67	65	70	61
Prix compétitifs	56	60	53	70	80	61
Fidélité des membres	48	-	60	-	-	-
Communauté appuyant la coopérative	40	50	33	35		46
Éventail des produits/services	36	40	33	-	40	-
Personnel engagé	36	50	-	-	-	-
Personnel compétent	36	-	40	35	30	-
Produits/services de haute qualité	-	-		48	40	-
Service aux membres	-	40	-	-	-	-
Frais d'exploitation assez bas	-	40	-	-	-	33
Compétences d'affaires des gestionnaires	-	40	-	-	30	33

5.6 Utilisation des réseaux et de l'information par les coopératives

Sur l'ensemble des coopératives, 91 % font partie d'un réseau quelconque, le pourcentage de celles ayant indiqué appartenir à un réseau étant un peu plus élevé dans les collectivités les moins dynamiques (94 %) que dans les collectivités les plus dynamiques (87 %). Dans toutes les coopératives, les répondants ont affirmé que les réseaux comptent pour beaucoup dans la réussite de leur exploitation. En outre, bon nombre de coopératives font partie d'un regroupement quelconque (ce dernier prenant le plus souvent la forme d'une association coopérative) au sein duquel elles peuvent brasser des affaires ou profiter d'une mise en commun des ressources. Les regroupements les plus courants sont ceux dans les domaines suivants : formation (62 %); vente (50 %); services à la clientèle (48 %); entreposage (30 %) et facturation (29 %). Les coopératives ne faisant pas partie de regroupements semblables ont manifesté de l'intérêt pour certains types de regroupements, notamment ceux dans les domaines suivants : services à la clientèle (71 %), formation (57 %), et facturation (55 %).

La plupart des gestionnaires (79 %) ont répondu s'adonner régulièrement en personne à des activités de réseautage avec des représentants d'entreprises du même secteur d'activité dans diverses collectivités alors que la majorité des membres de conseils (65 %) ont déclaré s'adonner régulièrement en personne à

des activités de réseautage avec des représentants d'entreprises dans la collectivité. Ces résultats n'ont rien d'étonnant : les membres de conseils sont choisis dans la collectivité alors que les gestionnaires, pour s'acquitter de leurs fonctions, sont appelés à travailler avec des gens dans la collectivité et hors de celle-ci (tableau 43A). Les coopératives, et plus spécialement celles dans les collectivités les moins dynamiques, se servent aussi des technologies pour faire du réseautage. En fait, près de la moitié des gestionnaires (42 %) et 58 % des membres de conseils affirment recourir à l'Internet pour faire du réseautage. Le recours à d'autres technologies pour le réseautage est moins fréquent. Chez les gestionnaires, le fait de se servir de l'Internet pour le réseautage est fortement relié (et presque de façon statistiquement significative) au fait d'être établi dans une des collectivités les moins dynamiques.

Tableau 43A. Genres de réseautage pratiqués par les coopératives

	Gestionnaires (n=25)			Membres de conseils (n=24)		
	Total %	Les plus et les moins dynamiques		Total %	Les plus et les moins dynamiques	
		Phi	Signification		Phi	Signification
Contacts en personne réguliers avec des représentants d'entreprises exerçant la même activité dans d'autres collectivités	79	0,23	0,27	50	-0,2	0,36
Contacts en personne réguliers avec des représentants d'autres entreprises dans la collectivité	63	0,13	0,52	65	-0,47	0,04
Réseautage par l'Internet avec d'autres représentants d'entreprises	42	-0,37	0,07	58	-0,14	0,55
Clavardage régulier sur l'Internet avec d'autres entreprises	21	-0,22	0,27	26	-0,27	0,24
Recours à d'autres technologies des communications pour faire du réseautage avec des entreprises hors de la collectivité	33	-0,24	0,24	35	-0,17	0,44

Les gestionnaires interrogés se sont montrés très intéressés à se servir des nouvelles technologies pour faire du réseautage. Parmi ceux-ci, les trois quarts voudraient faire un usage plus intensif de l'Internet alors qu'un tiers souhaiterait se servir d'autres types de technologies. Les membres des conseils d'administration témoignaient nettement moins d'intérêt envers l'Internet et les nouvelles technologies que les gestionnaires (tableau 43B). Toutefois, un quart des gestionnaires et un tiers des membres de conseils (pour la plupart dans les collectivités les moins dynamiques) souhaitent avoir plus souvent des contacts en personne réguliers avec des personnes exerçant la même activité qu'eux dans diverses agglomérations. Cela nous amène à penser qu'il y a ici une occasion pour les gouvernements ou pour les intervenants dans les secteurs concernés de faciliter les échanges entre les coopératives exerçant la même activité dans des communautés différentes.

Tableau 43B. Coopératives — genres de réseautage pour lesquels les répondants ont manifesté de l'intérêt

% des répondants intéressés ou très intéressés par :	Gestionnaires (n=varie)			Membres de conseils (n=varie)		
	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %	Total %	Les plus dynamiques %	Les moins dynamiques %
Contacts en personne réguliers avec des représentants d'entreprises exerçant la même activité hors de la collectivité	24	11	38	32	11	50
Contacts en personne réguliers avec des représentants d'autres entreprises dans la collectivité	33	11	56	29	13	50
Réseautage par l'Internet avec d'autres entreprises	78	77	100	16	0	30
Clavardage régulier sur l'Internet avec d'autres entreprises	16	11	20	16	11	20
Recours à d'autres technologies de l'information pour faire du réseautage avec des entreprises hors de la collectivité	33	30	36	16	13	18

Les membres de conseils d'administration jouent un rôle de chef de file dans la croissance de leur coopérative. Ils sont chargés de la planification et du développement à long terme de même que de la prise de décisions stratégique. Une des sources de renseignements vers laquelle se tournent les membres de conseils pour prendre des décisions est leur réseau de connaissances et de contacts personnels. Un peu plus de la moitié des membres de conseils d'administration (56 %) ont déclaré entretenir des liens, pour une certaine ou une large part, dans la collectivité; un quart environ des membres de conseils ont dit que les contacts s'effectuaient, pour une certaine ou une large part, avec des intervenants hors de la collectivité. Il ne serait donc pas déraisonnable de penser que les coopératives maintiennent un judicieux équilibre entre les liens qu'ils entretiennent dans leur collectivité et leurs relations avec des intervenants de l'extérieur de celles-ci. Cependant, dans les collectivités les plus dynamiques, 90 % des membres de conseils ont affirmé que leurs homologues maintenaient dans une large part des contacts dans la collectivité, alors que dans les collectivités les moins dynamiques, 43 % des membres de conseils ont affirmé que leurs homologues établissaient la plupart du temps des contacts hors de la collectivité. Compte tenu de ces résultats, on peut supposer que dans les collectivités les moins dynamiques, le milieu des affaires est plus petit, d'où un plus grand nombre de contacts hors de la collectivité.

Examinons maintenant les sources de renseignements vers lesquelles se tournent les coopératives pour prendre des décisions importantes, pour trouver aide et conseils, pour obtenir de l'information commerciale générale et pour obtenir d'autres types d'information. Cet examen met en évidence des schémas très nets suivant le classement des données. Plus la décision à prendre ou l'information recherchée est importante, plus les répondants tendent à se tourner vers quelqu'un dans la coopérative.

En revanche, lorsqu'il s'agit de trouver de l'information générale, l'Internet est davantage consulté (tableau 44). Les sources consultées le plus fréquemment lorsqu'une décision importante doit être prise sont les cadres supérieurs et les employés. Un quart seulement des coopératives consultent alors un avocat ou un comptable. Enfin, quatre coopératives seulement (12 %) consultent leur association coopérative pour prendre des décisions importantes.

Un tiers seulement des coopératives se tournent vers le secteur coopératif pour obtenir aide et conseils. Ici encore, les cadres supérieurs sont la première source consultée. Les clients ne figurent pas parmi les cinq premières sources consultées, mais les collègues d'un réseau, oui. Pour l'information commerciale générale, les sources d'information les plus fréquentes sont très semblables à celles consultées pour obtenir aide et conseils, à la différence que le secteur coopératif remplace les avocats dans les cinq premières places. Lorsque nous examinons les sources les plus fréquentes d'information commerciale générale, nous constatons que les clients arrivent au premier rang (ces derniers sont consultés par sondage ou de façon officieuse). Les concurrents, les publications sectorielles, l'Internet, les institutions financières et les publications gouvernementales sont d'autres sources importantes.

Lorsque nous nous penchons sur les différences existant entre les collectivités les plus et les moins dynamiques, nous voyons que les coopératives dans les collectivités les moins dynamiques sont beaucoup plus susceptibles de consulter des employés avant de prendre des décisions importantes. Ici, la corrélation est statistiquement significative. Autrement, il n'y a pas de différence importante entre les sources consultées par les coopératives dans les collectivités les plus et les moins dynamiques pour obtenir aide et conseils, pour parler d'affaires et pour recueillir des renseignements généraux.

Tableau 44. Classement des sources consultées le plus souvent pour gérer la coopérative

	Pour prendre des décisions importantes	Pour obtenir aide et conseils	Pour parler d'affaires	Pour recueillir des renseignements généraux
Cadres	1	1	1	
Employés	2	4	1	
Avocat	3	2		
Comptable	4	3	3	
Clients	5			1
Collègues		5	4	
Secteur coopératif			5	
Concurrents				2
Publication sectorielle				3
Internet				4
Institution financière				4

Publications gouvernementales				4
-------------------------------	--	--	--	---

En général, les coopératives participent à des foires commerciales. Environ 50 % le font (le pourcentage est un peu plus élevé dans les collectivités les plus dynamiques) (tableau 45). Très peu de coopératives participent à des foires régionales ou provinciales et aucune ne participe à des foires nationales. Cela n'a rien de surprenant : la plupart des coopératives échantillonnées ont des activités locales et une forte proportion de ces dernières sont des coopératives financières.

Tableau 45. Participation des coopératives à des foires commerciales

	Total (%)	Les plus dynamiques (%)	Les moins dynamiques (%)
Foires locales (n=31)	49	53	44
Foires régionales (n=32)	10	7	12
Foires provinciales (n=32)	13	7	18

6.0 Différences entre les petites entreprises et les coopératives

Pour examiner les différences entre les petites entreprises et les coopératives, nous nous sommes fondés sur les indicateurs suivants : écart de plus de 20 % dans les réponses aux questions ou différences très importantes dans le classement des réponses. Comme nous le verrons, il y a beaucoup de ressemblances entre les entreprises et les coopératives, ce qui est d'autant plus surprenant que l'échantillon était petit. Si des échantillons plus nombreux avaient été tirés, cela aurait peut-être permis d'étayer davantage les différences et les ressemblances entre les deux secteurs.

Lorsque nous nous penchons sur la progression des ventes et de l'emploi dans les coopératives et les petites entreprises au cours des trois dernières années, nous voyons que les premières ont plus souvent que les secondes accru leurs ventes et leurs effectifs à temps plein et à temps partiel.

Les membres de conseils d'administration consacrent chaque mois près de deux fois plus d'heures aux activités bénévoles dans leur collectivité que les répondants dans les petites entreprises. Bien que nous n'ayons pas demandé aux répondants de nous indiquer leur âge, nous pensons que cet état de choses tient en partie au fait qu'un certain nombre des membres de conseils d'administration ont atteint l'âge de la retraite et disposent, de ce fait, de plus de temps pour le bénévolat.

Les petites entreprises sont relativement beaucoup plus nombreuses que les coopératives à contribuer aux collectes de fonds dans leur collectivité. Bien que nous n'ayons pas recueilli de données sur les liquidités et les bénéfices dans chaque secteur, nous pensons que la situation peut en partie être expliquée par le fait que les petites entreprises réservent une partie de leurs bénéfices aux collectes de fonds. Les coopératives sont soit des entreprises à but non lucratif, soit des entreprises qui s'emploient essentiellement à faire leurs frais et qui, si elles réalisent des bénéfices, les redistribuent aux membres.

Les gestionnaires dans les coopératives s'entendent dans l'ensemble pour dire que lorsqu'une personne veut se lancer en affaires, elle peut obtenir une aide financière de la collectivité. Les répondants dans les petites entreprises ne partageaient pas cette opinion.

Il y a peu de différence entre les fractions de répondants dans les coopératives et les petites entreprises qui estiment être à l'avant-garde du changement dans différents domaines. Toutefois, les coopératives étaient beaucoup plus nombreuses que les petites entreprises à se dire à l'avant-garde du changement dans les domaines de la fixation des prix et des méthodes d'achat. Cette différence tient à plusieurs facteurs. Les coopératives font généralement partie d'associations coopératives ou sectorielles et font donc des achats groupés (ou collectifs). De plus, une des raisons d'être d'une coopérative est de contrer les inefficiences des marchés, notamment les prix élevés en situation de monopole ou dans une communauté isolée. Par conséquent, les coopératives tendent à introduire des prix compétitifs sur le marché.

En revanche, les répondants dans les coopératives étaient beaucoup moins enclins à considérer que leur exploitation collective était « entrepreneuriale ». Les répondants dans les petites entreprises étaient pour leur part beaucoup plus nombreux à se considérer novateurs, et capables de relever des défis et de prendre des risques calculés.

Pour ce qui est des schémas d'investissement, les coopératives étaient beaucoup plus nombreuses que les petites entreprises à avoir acheté de nouveaux matériels informatiques au cours des trois dernières années. Étant donné que les entreprises dans notre échantillon sont assez petites et que les coopératives tendent à prendre des décisions collectivement, nous concluons que les coopératives ont cherché à rattraper le secteur des petites entreprises. En fait, nous pensons même que les coopératives ont dépassé les petites entreprises dans les technologies de l'information et en informatique. Sept coopératives, contre deux petites entreprises seulement, s'adonnent au commerce électronique (transactions commerciales en ligne, tableaux 15 et 35) et 42 % des gestionnaires de coopératives, contre 26 % seulement des répondants dans les petites entreprises, font du réseautage par l'Internet (tableaux 23A et 43A).

Des différences ont également été constatées sur le plan des raisons motivant les investissements. Les petites entreprises étaient beaucoup plus nombreuses à faire des investissements pour modifier les schémas de production ou de service tandis que les coopératives étaient plus nombreuses à en faire pour améliorer le service à la clientèle ainsi que pour moderniser l'équipement et les locaux. Les investissements des coopératives sont très certainement déterminés par l'importance que revêt pour ces dernières la fidélité des adhérents.

Peu de différences notables ont été observées au chapitre de l'importance que revêt pour les entreprises et les coopératives l'adoption de nouvelles technologies pour divers aspects clés de leurs activités. Cela dit, les coopératives étaient beaucoup plus nombreuses à adopter de nouvelles technologies pour la formation et pour conserver leurs marchés ou leur clientèle (ce qui tient, encore une fois, à la volonté des coopératives de cultiver la fidélité des membres et des clients). On se souviendra que les coopératives ont du mal à conserver leur personnel et leurs gestionnaires et doivent trouver des moyens novateurs pour les garder au lieu de les voir partir pour le secteur privé. Les résultats semblent montrer que les coopératives ont trouvé des applications novatrices pour les nouvelles technologies en formation.

Lorsqu'on leur a demandé s'il y avait des inconvénients particuliers à être en milieu rural, les répondants dans les petites entreprises étaient plus nombreux à parler de problèmes liés à la main-d'œuvre. Les entreprises cherchent peut-être des travailleurs spécialisés et ont du mal à les trouver.

Au chapitre des prêts, les résultats ont mis en évidence une importante différence : beaucoup plus d'entreprises (près du tiers) que de coopératives se sont vu refuser un prêt à un moment quelconque. De plus, la quasi-totalité de ces entreprises étaient situées dans les collectivités les moins dynamiques. Ce résultat confirme l'opinion exprimée par les répondants dans les petites entreprises quant à la difficulté à obtenir du financement dans leur collectivité.

Lorsqu'on leur a demandé comment les pouvoirs publics pouvaient mieux les aider, les répondants dans les petites entreprises étaient beaucoup plus nombreux à proposer des mesures au niveau municipal et à prétendre que le fédéral devait, et pouvait, faire quelque chose. Pour la majorité de ces répondants, le plus important était de réduire les taxes et les impôts fédéraux et municipaux.

Beaucoup plus de coopératives que d'entreprises ont indiqué que l'intensification de la concurrence constitue le principal problème avec lequel elles doivent composer à l'heure actuelle.

Pour ce qui est des problèmes liés à la main-d'œuvre, les entreprises étaient beaucoup plus nombreuses que les coopératives à dire que les charges sociales constituaient un problème pour elles. Les répondants dans les entreprises considèrent que les charges sociales mangent leurs profits (cela peut expliquer en partie pourquoi les petites entreprises ont été moins nombreuses que les coopératives à accroître leurs effectifs au cours des trois dernières années).

Sur le plan des facteurs de réussite, peu de différences ont été notées entre les entreprises et les coopératives. Toutefois, un nombre beaucoup plus élevé de répondants dans les petites entreprises ont affirmé devoir leur réussite à la qualité de leurs produits et services et à leur réputation.

Certaines différences ont été observées dans l'usage que font des réseaux et du réseautage les entreprises et les coopératives. Les répondants dans les coopératives étaient beaucoup plus nombreux à faire partie de réseaux et de regroupements officiels de même qu'à entretenir des contacts en personne avec des gens d'affaires dans la collectivité et avec des représentants de coopératives exerçant la même activité dans diverses agglomérations. Ces résultats n'ont rien de surprenant, puisque les coopératives tendent à se réunir dans de vastes réseaux ou regroupements bien établis.

La dernière différence relevée entre les entreprises et les coopératives est que les secondes sont beaucoup plus nombreuses que les premières à participer à des foires commerciales locales.

7.0 Comparaison des collectivités les plus dynamiques et des collectivités les moins dynamiques

7.1 Différences entre les entreprises dans les collectivités les plus et les moins dynamiques

L'examen des variables pour lesquelles des valeurs statistiquement significatives ont été obtenues, de 0,05 ou de près de 0,05 (les plus significatives), ou pour lesquelles des écarts dans les réponses d'au moins 20 % ont été observés nous amène à faire les constats que voici :

- Un nombre plus élevé de petites entreprises dans les collectivités les plus dynamiques ont vu leur chiffre de ventes croître au cours des trois dernières années.

- Les petites entreprises dans les collectivités les moins dynamiques sont plus nombreuses à parrainer des activités ou des organismes communautaires.
- Les répondants dans les collectivités les plus dynamiques ont davantage tendance à dire qu'ils aiment être leur propre patron.
- Les entreprises dans les collectivités les moins dynamiques étaient plus nombreuses que les autres à faire des investissements pour améliorer la qualité de leurs produits et services, pour élargir leurs marchés ou leur clientèle de même que pour accroître leur production (produits ou services).
- Les petites entreprises dans les collectivités les moins dynamiques mettent davantage l'accent sur l'adoption de nouvelles technologies et cela à diverses fins, mais plus spécialement pour trouver de nouveaux fournisseurs et bénéficier des avantages liés au nouvel équipement.
- Les entreprises dans les collectivités les plus dynamiques sont plus nombreuses à considérer que les entreprises dans leur collectivité sont satisfaites de leur chiffre de ventes. Cela autorise à penser que les entreprises dans les collectivités les moins dynamiques sont conscientes de la nécessité pour elles de croître et de prendre de l'expansion.
- Les entreprises dans les collectivités les moins dynamiques sont plus nombreuses à avoir eu de la difficulté à publiciser leur ouverture.
- Les entreprises dans les collectivités les moins dynamiques sont beaucoup plus nombreuses à considérer que l'intensification de la concurrence constitue un problème pour elles à l'heure actuelle.
- Les répondants dans les collectivités les plus dynamiques sont beaucoup plus nombreux que les autres à avoir une opinion positive sur le climat des affaires actuel dans leur collectivité.
- Les répondants dans les collectivités les moins dynamiques sont beaucoup plus nombreux à vouloir entretenir des contacts en personne réguliers avec des gens d'affaires de la collectivité, de même qu'avec des gens d'affaires du même secteur travaillant dans diverses collectivités.
- Les répondants dans les collectivités les moins dynamiques font beaucoup plus appel à des organismes gouvernementaux et à l'Internet pour obtenir aide et conseils dans des aspects particuliers du commerce, et à consulter des organismes locaux pour obtenir des renseignements commerciaux de nature générale.

7.2 Différences entre les coopératives dans les collectivités les plus et les moins dynamiques

L'examen des variables pour lesquelles des valeurs statistiquement significatives ont été obtenues, de 0,05 ou de près de 0,05 (les plus significatives), ou pour lesquelles des écarts dans les réponses d'au moins 20 % ont été observés nous amène à faire les constats que voici :

- Les gestionnaires et membres de conseils sont plus nombreux dans les collectivités les moins dynamiques à faire partie d'un organisme bénévole (à titre de membre ou de dirigeant).
- Les coopératives sont plus nombreuses dans les collectivités les moins dynamiques à parrainer des activités ou des organismes communautaires.
- Les gestionnaires dans les collectivités les plus dynamiques se sont montrés plus souvent d'accord pour dire que les gens d'affaires dans leur collectivité œuvrent au sein d'organismes communautaires.
- Les membres de conseils dans les collectivités les moins dynamiques sont plus susceptibles d'affirmer que les gens d'affaires dans leur collectivité occupent des places de dirigeants dans les organismes communautaires.
- Dans les collectivités les plus dynamiques, un nombre plus élevé de coopératives ont été créées avec le concours de politiciens locaux.

- Dans les collectivités les moins dynamiques, l'adhésion à une coopérative tient beaucoup plus souvent à l'insatisfaction des gens à l'endroit du secteur privé et à leur désir de participer à la gestion de l'exploitation.
- Dans les collectivités les moins dynamiques, les coopératives sont plus nombreuses à se considérer à l'avant-garde du changement dans les domaines des relations avec la clientèle, de la pénétration des marchés, des méthodes d'achat et de la gestion des ressources humaines.
- Les coopératives dans les collectivités les moins dynamiques étaient plus nombreuses à vouloir relever des défis jugés trop grands par d'autres et à prendre des risques calculés.
- Les coopératives dans les collectivités les moins dynamiques sont plus nombreuses à adopter de nouvelles technologies à diverses fins, mais plus particulièrement pour trouver de nouveaux fournisseurs et pénétrer de nouveaux marchés.
- Les coopératives dans les collectivités les moins dynamiques sont beaucoup plus nombreuses à composer avec les problèmes suivants : manque d'argent pour la recherche-développement (au stade du démarrage); manque de qualité des produits et des services, et difficulté à faire connaître la coopérative (première année d'exploitation), et érosion de la clientèle (à l'heure actuelle).
- Au chapitre des problèmes en matière de main-d'œuvre qu'ils estiment devoir être réglés le plus rapidement possible, les répondants dans les collectivités les plus dynamiques étaient plus nombreux à mentionner l'accessibilité des programmes de formation et le poids des charges sociales, tandis que les répondants dans les collectivités les moins dynamiques ont été plus nombreux à mentionner le coût du régime d'Assurance-emploi et une mauvaise éthique de travail.
- En moyenne, le personnel dans les coopératives situées dans les collectivités les plus dynamiques reçoivent deux fois plus de jours de formation que ceux dans les collectivités les moins dynamiques.
- Les gestionnaires dans les collectivités les moins dynamiques sont beaucoup plus nombreux à se servir de l'Internet pour faire du réseautage.
- Les gestionnaires dans les collectivités les moins dynamiques sont beaucoup plus portés à vouloir établir des contacts en personne réguliers avec des représentants d'entreprises de leur collectivité ou avec des représentants d'entreprises exerçant la même activité économique dans diverses agglomérations et à se servir de l'Internet pour faire du réseautage.
- Dans les collectivités les plus dynamiques, les membres du conseil sont beaucoup plus nombreux à faire du réseautage dans la collectivité tandis que dans les collectivités les moins dynamiques, ils sont beaucoup plus nombreux à établir des contacts à l'extérieur de la collectivité.
- Lorsqu'ils ont à prendre une décision importante, les répondants dans les collectivités les moins dynamiques vont beaucoup plus souvent que les autres consulter des employés.

7.3 Comparaison des entreprises et des coopératives dans les collectivités les plus et les moins dynamiques

Dans les collectivités les plus dynamiques, les petites entreprises sont beaucoup plus enclines que les coopératives :

- à être d'accord pour dire que les entrepreneurs désireux de lancer une nouvelle entreprise ont du mal à obtenir du financement de sources autres que les institutions bancaires;
- à être d'accord pour dire qu'elles sont créatrices, novatrices, aiment les défis et prennent des risques calculés;
- à recourir aux nouvelles technologies pour mettre au point de nouveaux produits ou services et pénétrer de nouveaux marchés;
- à être d'accord pour dire que la qualité de leurs produits et services et leur réputation sont des facteurs déterminants de leur réussite.

Dans les collectivités les plus dynamiques, les coopératives sont beaucoup plus susceptibles que les petites entreprises :

- d'avoir accru leurs ventes au cours des trois dernières années;
- de contribuer à des collectes de fonds;
- de donner des prix dans le cadre d'activités communautaires et accorder des bourses d'études;
- de considérer que les règlements provinciaux et fédéraux nuisent à l'expansion de leurs activités;
- de participer à des foires commerciales locales.

Dans les collectivités les moins dynamiques, les petites entreprises tendent beaucoup plus que les coopératives :

- à se considérer créatrices, novatrices et prêtes à relever des défis;
- à considérer que les règlements fédéraux nuisent à l'expansion de leurs activités;
- à être d'accord pour dire que la qualité de leurs produits et services et leur réputation sont des facteurs déterminants de leur réussite;
- à participer à des foires commerciales régionales.

Dans les collectivités les moins dynamiques, les coopératives sont beaucoup plus nombreuses que les petites entreprises :

- à avoir accru leurs ventes et leurs effectifs à temps partiel;
- à compter des membres de leur conseil d'administration qui occupent des postes de dirigeants dans les organismes communautaires;
- à contribuer à des collectes de fonds;
- à se considérer à l'avant-garde du changement dans les domaines suivants : adoption de nouvelles technologies; gestion des ressources humaines; méthodes de fixation des prix et méthodes d'achat;
- à recourir aux nouvelles technologies pour conserver leurs marchés et pour en pénétrer de nouveaux ainsi que pour trouver de nouveaux fournisseurs.

8.0 Développement économique communautaire : enjeux et axes possibles de recherche

Quelles conclusions les données nous permettent-elles de tirer de la relation entre les petites entreprises et les coopératives d'une part, et le développement économique communautaire d'autre part? Du côté positif, nous savons que les gens d'affaires et les dirigeants des coopératives mettent leur temps et leurs compétences à contribution dans des organismes communautaires, à titre de membre ou de dirigeant bénévole. De plus, les entreprises et les coopératives apportent une contribution financière et non financière à leur collectivité pour en favoriser le bien-être. Leur collaboration aux activités communautaires non commerciales est jugée importante et les membres des collectivités la voient d'un bon œil. Ces résultats semblent montrer que les entreprises et les coopératives rurales participent déjà sans doute au développement économique de leurs collectivités et que cette participation est la bienvenue. Une partie des répondants dans les entreprises se considèrent novateurs et créateurs, et disent aimer les défis. Dans les coopératives, les répondants ont affirmé être à l'avant-garde du changement dans de nombreux domaines clés des affaires et font partie de regroupements et de réseaux élaborés. Les

compétences et l'expérience des entrepreneurs et dirigeants de coopératives peuvent être mis au service du développement économique des collectivités rurales. Les personnes interrogées ont affirmé que le cadre rural, le mode de vie en milieu rural et le bassin de main-d'œuvre constituaient de bonnes raisons de s'établir à la campagne. Elles ont donc tout intérêt à soutenir et à participer au développement économique de la collectivité pour en protéger, voire en améliorer les atouts.

En revanche, les répondants dans les petites entreprises, comme ceux dans les coopératives, étaient d'accord pour dire que les petites entreprises ont beaucoup de mal à trouver des capitaux et qu'elles souffrent, au démarrage, d'un manque de soutien de la part de la communauté. Les répondants dans les entreprises étaient particulièrement nombreux à évoquer ces deux problèmes, lesquels peuvent nuire à la participation des entreprises à des activités de développement économique menant à la création d'entreprises appartenant à la collectivité. Par ailleurs, un nombre assez restreint de gens d'affaires ont dit que leur collectivité était entrepreneuriale. Si c'est le cas, un des premiers défis à relever sera de bâtir une culture et un esprit d'entreprise dans les collectivités et cela, avant même d'envisager la mise en place de plans de développement économique. Les coopératives et les entreprises se sont plaintes du coût élevé de la main-d'œuvre, plus spécialement du poids des charges sociales et du coût du régime d'Assurance-emploi. Ces deux facteurs peuvent limiter la capacité des coopératives et des petites entreprises de financer le démarrage d'entreprises appartenant à la collectivité ou faire en sorte que le coût du démarrage de telles entreprises en milieu rural soit trop élevé. Enfin, peu d'entreprises considèrent que le climat des affaires dans leur collectivité est bon. Encore une fois, cela nous amène à conclure qu'il peut être difficile dans un contexte de développement économique communautaire de trouver et d'exploiter de nouveaux débouchés.

La conclusion que nous tirons de ces résultats est la suivante : bien des écueils s'opposent à la mise en œuvre d'une stratégie de revitalisation des collectivités rurales qui serait axée sur la croissance et le développement des entreprises rurales. Les entreprises et les coopératives ont de gros défis à relever avant de pouvoir contribuer de manière sensible au développement économique de leur collectivité et avant de devenir le moteur de la revitalisation rurale. On pourrait même soutenir qu'aucune des entreprises ou des coopératives échantillonnées n'est véritablement entrepreneuriale. La majorité des répondants se disaient eux-mêmes réfractaires au risque et l'on sait que la peur du risque constitue une entrave majeure au développement rural.

Du point de vue des grandes orientations, quelles conclusions pouvons-nous tirer des résultats? Plusieurs méritent d'être soulignées. En voici quelques-unes.

- L'accessibilité de l'information nécessaire à la mise en œuvre de nouvelles technologies à des fins diverses semble poser problème à bon nombre des entreprises et coopératives. En effet, le quart environ des répondants dans l'un et l'autre secteur ont dit que cette information n'était pas accessible. Il conviendrait donc de mettre en œuvre des initiatives ciblées afin d'aider les entreprises et les coopératives à prendre conscience de l'intérêt des nouvelles technologies et à comprendre la façon de les mettre en œuvre.
- Le gouvernement fédéral, par son programme Un Canada branché, a fait des efforts concertés pour encourager les entreprises à adopter le commerce électronique afin d'accroître leur compétitivité dans le secteur des affaires. Toutefois, comme très peu de répondants pratiquent le commerce électronique et que très peu se proposent de le pratiquer dans un proche avenir, il conviendrait sans doute de se pencher sur l'efficacité des politiques et des programmes existants. De plus, beaucoup d'entreprises et de coopératives se sont montrées très intéressées à recourir davantage à l'Internet

pour faire du réseautage. Il s'agit ici d'une bonne occasion pour le gouvernement de voir comment il pourrait faciliter ce genre de réseautage.

- Des changements doivent être apportés aux règlements, car ces derniers nuisent à l'expansion des entreprises et des coopératives. Les répondants, dans les coopératives et les entreprises, ont tous dit souhaiter une réduction des taxes et impôts fédéraux, provinciaux et municipaux. Au niveau fédéral, les répondants souhaitent une réduction des charges sociales et des cotisations au régime d'Assurance-emploi alors qu'au niveau municipal, ils souhaitent une réduction de l'impôt foncier. Il faudrait entreprendre d'autres recherches pour en apprendre davantage sur ces différentes charges fiscales et leurs effets, directs ou indirects, sur les entreprises rurales. Enfin, dans les coopératives, les répondants ont demandé que les autorités provinciales modifient, voire réinventent la *Loi sur les coopératives*.
- Les employés et les comptables figurent parmi les principales sources d'information vers lesquelles se tournent les entreprises et les coopératives pour prendre des décisions importantes, pour trouver aide et conseils et pour obtenir de l'information commerciale générale. Peut-être les gouvernements et les associations sectorielles pourraient-ils unir leurs efforts pour fournir à ces groupes, afin d'en faire de meilleures sources d'information, de l'information commerciale essentielle ainsi que des renseignements sur les marchés.

Voici d'autres questions pour lesquelles, selon les résultats, il conviendrait d'approfondir la recherche :

- Il faut en apprendre davantage sur la dynamique s'opérant entre les membres de la collectivité et les entrepreneurs qui veulent lancer une entreprise. Il faut en particulier approfondir la question du soutien financier et moral offert aux entrepreneurs. Les répondants dans les entreprises, et dans une moindre mesure ceux dans les coopératives, ont affirmé ne pas avoir l'appui de la collectivité. Des recherches sur les valeurs individuelles et collectives dans les communautés rurales apporteraient peut-être une explication au manque de soutien communautaire dont se sont plaints les répondants. Il faudrait également faire d'autres recherches pour déterminer dans quelle mesure les entreprises et coopératives connaissent et se servent de modes de financement de rechange (comme les nouvelles formes de microcrédit et les fonds d'emprunt pour l'investissement communautaire) et les véhicules traditionnels offerts par les banques, les caisses populaires et les coopératives de crédit, les centres communautaires de développement des entreprises, la Banque de développement du Canada et les divers organismes fédéraux et provinciaux de développement des entreprises. Enfin, il faudrait examiner les travaux de recherche existants sur les questions ci-dessus en vue d'une modification éventuelle des politiques et des programmes qui permettrait de stimuler la création d'entreprises rurales.
- Il serait utile d'approfondir la recherche sur l'esprit d'entreprise individuel et collectif en milieu rural. Peu de répondants dans nos échantillons ont qualifié leur collectivité d'« entrepreneuriale ». De plus, lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils avaient établi leur entreprise en milieu rural, les répondants nés dans la collectivité étaient plus nombreux à présenter des raisons touchant à la qualité de la vie que des raisons économiques, tandis que pour les répondants nés hors de la collectivité, ce sont justement les raisons économiques qui ont primé. De quels modèles pourrait-on s'inspirer pour favoriser une culture entrepreneuriale? Des recherches plus poussées sur les caractéristiques entrepreneuriales des répondants nés dans la collectivité où ils exercent leur activité (et qui étaient concentrés dans les collectivités les moins dynamiques) et des répondants nés hors de la collectivité où ils mènent leurs affaires (qui étaient concentrés dans les collectivités les plus dynamiques)

permettraient peut-être de mettre en évidence les facteurs qui contribuent à l'esprit d'entreprises et au succès ou à l'insuccès des entreprises rurales. On pourrait aussi examiner les études réalisées sur les liens entre le système d'éducation (plus spécialement les programmes d'enseignement) et les qualités entrepreneuriales afin d'établir des modèles de réussite ou de meilleures pratiques pour les ruraux.

- Dans les entreprises comme dans les coopératives, les nouvelles technologies servaient plus souvent à mettre au point de nouveaux produits ou services et à pénétrer de nouveaux marchés qu'à gérer les ressources humaines, à offrir de la formation au personnel et à conserver ou trouver des fournisseurs. D'autres recherches doivent être faites pour connaître les possibilités et les obstacles qui existent dans les petites entreprises rurales eu égard à l'utilisation des technologies pour la formation (à l'interne et à l'externe) et pour déterminer les meilleures formes d'aide à offrir aux petites entreprises rurales à ce chapitre.
- Les petites entreprises et les coopératives ont eu du mal à se faire connaître à l'étape du démarrage et durant la première année d'exploitation. Un manque d'argent pour la publicité y est sans doute pour quelque chose. Mais il peut y avoir d'autres explications. Par exemple, peut-être les entreprises ont-elles du mal à déterminer les bons marchés sur lesquels faire de la promotion et peut-être l'appui des membres de la collectivité leur fait-il défaut. D'autres travaux de recherche devront être faits sur ces questions.
- Dans l'ensemble, les entreprises rurales ont beaucoup de difficulté à pénétrer des marchés situés à l'extérieur de leur communauté. Beaucoup de répondants ont affirmé que les entreprises dans leur collectivité avaient de la difficulté à croître pour répondre à une hausse de la demande et des débouchés et beaucoup estimaient qu'elles n'avaient ni les connaissances ni les compétences voulues pour le faire. D'autres recherches doivent être faites pour cerner très précisément les obstacles auxquels font face les entreprises (par exemple, isolement géographique, manque d'argent pour prendre de l'expansion, manque d'information sur les marchés, problèmes liés à la main-d'œuvre, manque de liquidités ou lacunes du point de vue des locaux et de l'équipement).
- S'il est clair que ce sont les « commodités » qui influent le plus sur le choix des répondants de s'établir en milieu rural, il n'est pas facile d'en déterminer la nature exacte. Il n'est pas facile non plus de déterminer dans quelle mesure une collectivité a été choisie librement ou s'est imposée par manque de choix ou de mobilité. D'autres recherches vont devoir être faites sur ces questions, plus précisément dans l'optique du DEC et de la croissance des entreprises.
- Il est difficile de savoir pourquoi les entreprises dans les collectivités les moins dynamiques étaient beaucoup plus nombreuses que les autres à avoir éprouvé de la difficulté à faire connaître leur entreprise à l'étape du démarrage. Le problème est-il propre à certaines collectivités, au marché ciblé ou à certains secteurs d'activité? Nous pouvons avancer que le manque de compétences en marketing ainsi que le manque d'argent pour le marketing et la publicité contribuent au problème. Mais peut-être y a-t-il dans les collectivités les moins dynamiques d'autres facteurs qui doivent être mis au jour.
- Nous savons que les entrepreneurs et les dirigeants de coopératives participent, à titre de membre ou de dirigeant, à des organismes communautaires. Du point de vue de la recherche, il serait intéressant d'en savoir plus sur la façon dont les gens d'affaires mettent au service des communautés les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises dans les affaires. De quelles compétences et connaissances les gens d'affaires se servent-ils dans les activités communautaires auxquelles ils

participent? Dans quelle mesure transmettent-ils ces connaissances et ces compétences à d'autres et contribuent-ils ainsi à la mise en valeur du potentiel de la collectivité?

- Dans beaucoup de petites entreprises, le propriétaire engage ses ressources financières et son crédit personnel pour financer les activités quotidiennes de son affaire. Dans la moitié seulement des entreprises, ce sont les bénéfices qui servent à financer les activités courantes. Il est difficile de savoir si cet état de choses doit être attribué à la multiplicité des activités des entreprises rurales ou à une stratégie de survie. Il faudrait pousser la recherche sur la question.

9.0 Bibliographie

AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE (APECA). *État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat dans la région de l'Atlantique*, Moncton, 1996.

BAKER, Harold R. « Inter-Community Co-operation in the Micro-Region: A Saskatchewan Perspective on Rural Development », *Journal of Sociological Practice*, 1990, vol. 8, p. 145-156.

BAKER, Harold, et Lou HAMMOND KETILSON. « Community Economic Development in Saskatchewan », *Community Economic Development in Canada*, vol. 2, sous la direction de David J. A. Douglas, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1994.

BELOTTI, C. « La modernisation technologique des petites entreprises en zone rurale », *Revue Internationale P.M.E.*, 1999, vol. 12, n°1 et 2, p. 127-150.

BORICH, Timothy O. « Collaboration: A Different Strategy for Rural Economic Development », *Economic Development Review*, 1994, vol. 12, n° 1, p. 18-21.

CENTRE FOR THE STUDY OF CO-OPERATIVES. *A Conversation About Community Development: Community Development Workshop*, Saskatoon (Saskatchewan), University of Saskatchewan, 1997.

DYKEMAN, Floyd. « Developing an Understanding of Entrepreneurial and Sustainable Rural Communities », *Entrepreneurial and Sustainable Rural Communities*, Sackville, Rural and Small Town Programme, Mount Allison University, 1992.

DYKEMAN, Floyd. *Community Economic Development: A Prescription for a Healthy Community*, Sackville, Rural and Small Town Programme, Mount Allison University, 1987.

FAIRBAIRN, Brett. « Principles of Organizational Restructuring in Rural Organizations: Co-operatives », *Changing Rural Institutions: A Canadian Perspective*, publié sous la direction de Richard C. Rounds, Brandon (Manitoba), Fondation canadienne sur la restructuration rurale, 1997.

FAIRBAIRN, Brett. *A Preliminary History of Rural Development Policy and Programmes in Canada, 1994-1995*, document non publié produit pour la Fondation canadienne sur la restructuration rurale, 1998.

FAIRBAIRN, Brett, et coll. *Co-operatives and Community Development: Economics in Social Perspective*, Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon (Saskatchewan), University of Saskatchewan, 1995.

FAIRBAIRN, Brett, et coll. *Co-operative Development and the State: Case Studies and Analysis*, Centre for the Study of Co-operatives, Co-operative Secretariat, Saskatoon (Saskatchewan), 2000, vol. 2.

FLORA, Jan L., et coll. « Entrepreneurial Social Infrastructure and Locally initiated Economic Development in Nonmetropolitan United States », *The Sociological Quarterly*, 1997, vol. 38, n° 4, p. 623-645.

FOURCADE, C. et M. MARCHESNAY. *Gestion de la PME/PMI*, Paris, Nathan, 1997.

HAMMOND KETILSON, Lou, et coll. *The Social and Economic Importance of the Co-operative Sector in Saskatchewan: Research Report Prepared for Saskatchewan Department of Economic and Co-operative Development*, Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon (Saskatchewan), University of Saskatchewan, 1998.

HUSTEDDE, R. J. « Developing Leadership to Address Rural Problems », *Rural Community Economic Development*, sous la direction de N. Walzer, New York, Praeger, 1991.

ILLOUZ-WINIKI, C. et D. PAILLARD. « Création d'entreprises en zones rurales », *L'Observateur de l'OCDE*, 1998, février-mars, n° 210, p. 12-16.

ISREAL, D. et L. J. BEAULIEU. « Community Leadership », *American Rural Communities*, sous la direction de A. E. Luloff et de Louis E. Swanson, Boulder, Westview Press, 1990.

JOYAL, André. *PME rurale : une revue de la documentation*, ébauche, étude réalisée dans le cadre du projet de recherche sur la Nouvelle économie rurale de la Fondation canadienne pour la revitalisation rurale, Montréal (Québec), 2000.

JULIEN, P. A. « Les PME : bilan et perspectives », *Economica*, 2^e édition, Cap-Rouge et Paris, Presses Interuniversitaires, 1997.

LAIDLAW, A. F. « Co-operatives as Agents of Community Economic Development », *Citizen Participation: Canada: A Book of Readings*, publié sous la direction de James A. Draper, Toronto, New Press, 1971.

LULEC, M. *Ambiance-Bois. L'aventure d'un collectif autogéré*, Éditions d'Utovie, France, 1998.

MACLEOD, Greg. « Atlantic Canadian Roots », *Community Economic Development in Canada*, vol. 2, publié sous la direction de David J. A. Douglas, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1994.

MACPHERSON, Ian. *Each for All: A History of the Co-operative Movement in English Canada, 1900-1945*, Toronto, Macmillan Co., 1979.

MOREHOUSE, Ward, directeur de collection, *Building Sustainable Communities: Tools and Concepts for Self-Reliant Economic Change*, New York, Bootstrap Press, 1989.

NOTHDURFT, W. « Les stratégies et les conditions nécessaires à la promotion de l'entrepreneuriat en milieu rural », *Entreprises et Emplois dans le monde Rural*, Paris, OCDE, 1992.

NIITYKANGAS, H. « Enterprise Development in Different Rural Areas of Finland », *Entrepreneurship and Regional Development*, 1996, vol. 8, p. 245-261.

PHIFER, Bryan, M. E. FREDERICK LIST et Boyd FAULKNER. « An Overview of Community Development in America », *Community Development in Perspective*, sous la direction de Christenson, James A. et de Jerry W. Robinson, fils, Ames, Iowa State University Press, 1989.

RALLET, A., et A. TORRE. « On Geography and Technology: Proximity Relations in Localised Innovation Networks », *Clusters in Regional Specialisation*, sous la direction de M. Steiner, Pion Pu, 1998.

REIMER, Bill. *Leading and Lagging CSDs* », *Component 2: Statistical Summary*, ébauche de rapport dans le cadre du projet de recherche sur la Nouvelle économie rurale de la Fondation canadienne pour la revitalisation rurale, Montréal (Québec), 2000.

REIMER, Bill. *A Sampling Frame for Non-Metropolitan Communities in Canada*, Fondation canadienne sur la restructuration rurale, <http://nre.concordia.ca>, 1997a.

REIMER, Bill. *The NRE Rural Sample Site Database - Logic and Approach*, Fondation canadienne sur la restructuration rurale, <http://nre.concordia.ca>, 1997b.

SHEPSTONE, Carol. *Cooperatives in Rural Development: A Literature Review*, ébauche de rapport dans le cadre du projet de recherche sur la Nouvelle économie rurale de la Fondation canadienne pour la revitalisation rurale, Montréal (Québec), 2000.

STEVENSON, Lois. *Mise en œuvre d'une stratégie de promotion de l'entrepreneuriat au Canada*, APECA et OCDE, Moncton, 1997.

WEHRELL, Roger. *The State of Home Based Business in Atlantic Canada*, Sackville, Rural and Small Town Programme, Mount Allison University, 1994.

WICKHAM, John, Richard FUCHS et Janet MILLER-PITT. *Where Credit is Due: A Case Study of the Eagle River Credit Union*, Conseil économique du Canada, n° 4, collection sur le développement local.