

Tisser le lien entre tourisme et économie sociale au Québec

Simon Beaubien, Université du Québec à Montréal, simonbeaubien@gmail.com

Résumé

À partir de l'étude de cas de la coopérative de solidarité VERTE, établi dans la région du Saguenay Lac-Saint-Jean au Québec, le texte tentera de soulever les enjeux spécifiques aux entreprises touristiques ayant adopté un modèle d'affaires coopératif. Suite à des entrevues réalisées avec les gestionnaires de l'entreprise et différents acteurs impliqués dans le développement, l'étude a permis de cerner des éléments de divergence avec la littérature, notamment en lien avec l'ancrage territorial des entreprises d'économie sociale, et plus particulièrement en tourisme. Sans vouloir généraliser ses conclusions, le présent texte vise à offrir un regard complémentaire sur une réalité régionale québécoise et combler un certain vide dans la littérature en regard aux entreprises touristiques de l'économie sociale et solidaire.

Mots-clés : Économie sociale et solidaire, tourisme, développement local, Saguenay Lac-Saint-Jean, Gouvernance

Abstract

Based on the study case of the Coopérative de solidarité VERTE in the region of Saguenay Lac-Saint-Jean, in Québec, this study will try to raise the main concerns of business in tourism who have adopt the cooperative status. Several interviews were realized with both the staff of the cooperative and different members of organizations concerned by the development of the region. This study is trying to point some divergence elements with the literature, especially regarding the local roots of those businesses, particularly in tourism. The ambition of this essay is not to generalize his conclusions but to offer a new perspective on the regional reality in Quebec and to fill in for the lack of research regarding social economy and tourism.

Keywords: Social economy, tourism, local development, Saguenay Lac-Saint-Jean, governance

Introduction

L'initiative locale qui fait l'objet de cette étude est la Coopérative de solidarité VERTE à Sague-

nay, une entreprise œuvrant dans le domaine du tourisme dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, au Québec.

Il sera question dans ce texte de l'évolution du rôle de l'État et du contexte qui a favorisé l'émergence de nombreuses initiatives locales au Québec, et plus spécifiquement dans les régions périphériques. Ensuite seront abordées les particularités du modèle coopératif et plus particulièrement celles des coopératives de solidarité, retraçant les origines et tâchant d'en relever les principales caractéristiques. De plus, une attention particulière sera portée aux différents acteurs régionaux et à leur rôle spécifique dans le développement du territoire et de l'industrie touristique, mettant l'accent sur les différentes relations de pouvoir et la décentralisation de certaines politiques publiques au sein de ces entreprises. La méthodologie sera par la suite brièvement présentée. Finalement, l'accent sera porté sur les résultats de la recherche, se basant sur les rencontres réalisées avec les principaux intervenants de la région en matière de développement local, d'économie sociale et de tourisme.

Enjeux du développement : des politiques changeantes

Au Québec et au Canada, dès le début des années 1960, on voit la mise en place de programmes visant à revitaliser les territoires ruraux défavorisés par le développement économique. Notons à titre d'exemple l'adoption du *Agricultural and Rural Development Act* (ARDA) au niveau fédéral pour le soutien des communautés rurales et la création du Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ) pour le rattrapage des régions de l'Est : essentiellement le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie (Lévesque, 2002). Cependant, depuis les balbutiements du développement régional, nous avons assisté à un changement de paradigme quant à la question du développement et celui que l'on retrouve aujourd'hui, tant sur le plan local que régional, s'effectue selon un tout autre modèle.

Le développement régional dans les années 1960-1970 était caractérisé par un rôle fort de l'État et par une centralisation des décisions et un processus hiérarchique très présent. Par exemple, le gouvernement québécois investissait lourdement dans les grandes industries comme l'industrie forestière, minière et celle de l'aciérie. Comme le souligne Lévesque (2002) : « La régionalisation s'est alors faite en grande partie au détriment du local comme en témoigne le déplacement de certaines activités locales vers les capitales régionales. » On assistait donc à une prise en charge

des spécificités régionales et de la planification du développement par les autorités politiques.

Cette manière de développer s'est graduellement transformée, passant de politiques étatiques prônant le rattrapage des régions en difficulté à une prise en charge par les régions elles-mêmes dans le mariage triple du marché, de l'État et de la société civile (Lévesque, 2002). Dressant un portrait rapide de l'évolution des politiques de développement territorial, Danièle Demoustier (2004) conçoit :

[qu'a]lors que dans les années de croissance industrielle l'aménagement du territoire « de haut en bas » visait à équilibrer les ressources — et notamment les emplois — sur le territoire à partir de la déconcentration des grandes entreprises, alors que les organisations d'économie sociale avaient tendance à se centraliser, sur le modèle de la concentration industrielle, pour négocier directement avec l'État central, les processus actuels de décentralisation et la volonté d'appropriation de la population conduisent à recentrer les activités au niveau des territoires sur la base des relations de proximité et d'une approche transversale plus globale.

Finalement, il est important de faire la distinction entre le développement local et le développement régional. En fait, lorsqu'on fait allusion au développement local, il ne faut pas le percevoir comme un développement fermé sur la localité (Demoustier, 2004). On l'entend davantage comme une forme de développement qui va « du bas vers le haut » et qui est très ancré dans la communauté et sur le territoire, en distinction au développement régional qui évoque davantage une planification du développement venant « du haut ».

L'économie sociale

La définition même de l'économie sociale revêt différentes interprétations selon les écoles de pensée. Dans le monde anglo-saxon, on inclut sous l'appellation du « *non-profit sector* » toutes les organisations à but non lucratif, mais exclusivement ces dernières. Il n'est donc pas nécessaire que ces entreprises s'inscrivent dans une dynamique de production (volet économique) pour être incluses sous cette grande famille. Du côté de la francophonie (Québec et Europe), l'économie sociale couvre à la fois un spectre plus large et plus exclusif, n'incluant que les entreprises qui ont une activité économique. Les auteurs (Bouchard, 2011 ; Demoustier, 2004 ; Tremblay *et al.*,

2006 ; Vaillancourt, 2008) s'entendent pour inclure sous la bannière de l'économie sociale les coopératives, les mutuelles, les fondations et les organisations à but non lucratif qui font la production de biens ou de services.

Étant soucieuses de pallier aux inégalités menées par les transformations néolibérales, caractérisées par un interventionnisme de l'État en perte de vitesse, les entreprises d'économie sociale et solidaire assurent en quelque sorte la substitution du rôle de l'État pour les segments plus négligés de la population (Swyngedouw, 2004). Tel que l'amène Bellemare et Klein (2011) : « Les projets locaux ancrés dans l'économie sociale agiraient positivement sur la création d'emplois, sur la réinsertion des exclus et sur la dispensation de services aux citoyens les plus démunis. » De plus, les initiatives locales seraient aussi favorables au sentiment d'appartenance de la population et à la construction d'une identité positive, favorisant ainsi le développement socioéconomique sur de nombreux plans. De plus, ces dernières trouvent leur fondement dans le territoire, dans les ressources qui s'y trouvent et dans les gens qui l'habitent. La position géographique n'est pas un prétexte ou une opportunité, mais un élément central de leur développement (Demoustier, 2004).

Tourisme : outil de revitalisation

Selon les plus récents rapports de l'Organisation Mondiale du Tourisme, ce sont les grandes métropoles qui accueillent principalement les flux touristiques, et ce, à l'ensemble de la planète (UNWTO, 2014). Cependant, les milieux ruraux et les destinations naturels ne sont pas pour autant écartés de l'équation. En effet, la quête du « paradis perdu », la découverte de sites naturels et la popularité de modes d'hébergement rustique par une grande proportion des touristes favorisent la fréquentation des destinations rurales (Violier, 2008).

Reconnaissant les inégalités que peut créer une pratique « colonialiste » du tourisme, principalement dans les pays du sud, la recherche d'alternatives plus égalitaires et sociales est au cœur de nombreuses réflexions (Delisle et Jolin, 2007). Les déclinaisons du tourisme alternatif se regroupent autour de modes de gestion plus près des communautés et s'axent autour d'une exploitation davantage orientée vers le social. En lien avec le sujet exploité dans ce travail, la notion de tourisme communautaire, plus connu sous le nom de *community based tourism* dans la littérature anglo-saxonne, semble être la plus appropriée. Son application passe par la prise en charge par la communauté du développement touristique. Cette prise en charge vise à accroître les retombées

(économiques et sociales) sur le milieu en limitant les intermédiaires et en favorisant l'employabilité à l'échelle locale (MacDonald et Joliffe, 2003). Dans cette approche, on souligne la pertinence pour les communautés de garder le contrôle des initiatives touristiques prenant place sur leur territoire. Il est donc intéressant ici de voir le lien entre le mouvement de l'économie sociale et celui du tourisme social (ou tourisme alternatif), étant tous deux très ancrés localement.

On souligne que l'industrie touristique est fréquemment mise de l'avant afin de dynamiser des territoires qui connaissent une dévitalisation économique soit par l'exode des populations, soit par la délocalisation des grandes entreprises vers des marchés plus prometteurs. Comme le souligne MacDonald et Joliffe (2003) : « *Where primary traditional industries such as fishing and farming are in decline, tourism often becomes another tool to help create jobs and to raise the standards of living* ». Le tourisme est alors vu comme une sorte « d'économie de la dernière chance » permettant de créer un nouvel attrait au territoire et de favoriser la venue de nouveaux segments de population, sujets à apporter une nouvelle dynamique économique et d'importantes ressources exogènes à la communauté, tant sur le plan économique que sur celui de l'entrepreneuriat (Violier, 2008).

La coopérative de solidarité

Il a été possible de constater depuis le début des années 2000 l'implantation de coopératives de solidarité en tourisme, offrant un attrait non négligeable dans la revitalisation des territoires. À la différence des coopératives traditionnelles qui n'incluent qu'un seul type de membres (consommateurs ou producteurs), les coopératives de solidarité comprennent plusieurs types d'acteurs économiques et sociaux (consommateurs ou producteurs, travailleurs et membres de soutien provenant de la communauté). Inspirée par le modèle des coopératives sociales en Italie et se rapprochant grandement des sociétés coopérative d'intérêt collectif (SCIC) en France, la coopérative de solidarité québécoise a été intégrée à la loi sur les coopératives en 1996 et, depuis, son application se constate dans de nombreux domaines.

De cette manière, il est possible pour une organisation œuvrant selon ces principes d'inclure un nombre plus significatif d'acteurs locaux afin d'avoir un impact réel dans le développement touristique de la région. Aussi, intégrant dans le conseil d'administration des membres provenant de

milieux et de statuts divers, l'équipe à la tête de la gestion de l'organisme est davantage représentative de la population qu'elle dessert. Une des hypothèses au cœur de ce travail serait donc que les retombées sociales et économiques seraient plus profitables à la communauté.

Petite histoire

Revenant plus spécifiquement à l'objet d'étude, il est important de spécifier que la Coopérative de solidarité VERTE a expérimenté différentes phases depuis sa création. Tout d'abord, l'entreprise a connu une forte croissance entre 2007 et 2012, principalement caractérisée par l'acquisition de nouveaux établissements (trois auberges, une base de plein air et un bar) et l'embauche d'employés (une trentaine au plus fort de l'expansion). Puis, au début de l'année 2013, lors du premier changement à la direction générale de l'organisme, la révélation des états financiers inquiète le conseil d'administration qui doit adopter différentes mesures drastiques afin de redresser la situation, il était question de faillite potentielle. Des démarches ont donc été prises afin de restructurer le mode de gouvernance (changement de personnel, diminution de la masse salariale, restructuration du rôle du conseil d'administration) et de redresser la viabilité économique de la coopérative, vente de plusieurs actifs et concentration des activités autour de l'auberge de jeunesse et du bar, installations les plus rentables de la coopérative. Les difficultés vécues par l'entreprise ont permis une prise de conscience de la part des gestionnaires et un repositionnement tant idéologique que managérial.

Méthodologie

Afin de bien pouvoir cerner le rôle de l'entreprise dans le développement de la région, il a été primordial de recueillir des points de vue d'intervenants endogènes et exogènes à la coopérative. Tout d'abord, une revue de la littérature a été réalisée afin de collecter un maximum d'information sur les enjeux de l'économie sociale, de l'industrie touristique et du développement local. Les données terrain ont été amassées par le biais d'entrevues semi-dirigées auprès des différents intervenants.

Plus précisément, cinq entrevues ont été menées auprès d'organismes impliqués soit dans le développement de la région du Saguenay Lac-Saint-Jean (Conférence régionale des élus Saguenay-Lac-Saint-Jean, Université du Québec à Chicoutimi) soit par la question de l'économie so-

ciale (Coopérative de développement régional, Réseau des entreprises d'économie sociale du Saguenay-Lac-Saint-Jean), soit par la planification touristique sur le plan régional (Association touristique régionale). Ces entrevues individuelles ont permis de jeter un regard critique sur les entreprises d'économie sociale (plus particulièrement sur le modèle coopératif) et sur leur rôle dans le développement régional, de connaître davantage les facteurs de succès et d'échec dans l'entrepreneuriat régional et d'approfondir la connaissance du rôle de l'industrie touristique et de ses retombées.

Finalement, une entrevue de groupe a été réalisée auprès des gestionnaires de la coopérative et a permis d'aborder les enjeux concernant la gouvernance (entre les différents types de membres et en fonction du leadership interne), la rentabilité économique du modèle et son impact sur l'économie locale et régionale, ainsi que les retombées sociales de l'organisation.

Pistes de réflexion

Si de nombreux aspects présents dans la littérature ont été confirmés par les intervenants questionnés, plusieurs notions ont été remises en doute, notamment à ce qui a trait aux questions de la gouvernance, de l'ancrage territorial et du leadership des entreprises d'économie sociale.

L'envers du modèle coopératif

Tout d'abord, il est nécessaire de souligner les limites de la forme coopérative. En effet, si cette forme entrepreneuriale peut s'avérer salvatrice dans de nombreux contextes tant sociaux qu'économiques, il n'en demeure pas moins que l'opinion populaire vis-à-vis de ce modèle d'affaires se heurte à certains blocages qui compliquent le travail des acteurs. Sur ce point, plusieurs intervenants soulignent les tabous entourant les entreprises d'ESS, concernant notamment la vision d'une économie de pauvre : « On entend le mot économie sociale ou le mot communautaire et tout de suite c'est associé à ça [la pauvreté]. C'est un tabou, un préjugé, mais oui y'a des milieux qui sont plus difficiles, d'autres plus faciles, mais ça, ça s'applique aussi au milieu privé. » On souligne aussi d'autres préjugés rattachés principalement au modèle coopératif : « [...] la formule coopérative, si t'es pauvre ça peut s'appliquer à toi, si dans un dernier recours t'as tout tenté, finalement il ne reste qu'une option, c'est la formule coopérative, ben on va l'essayer. »

On soutient aussi qu'une éducation doit accompagner la mise en place d'une coopérative afin de

bien faire comprendre aux membres la particularité du modèle coopératif. « Un des points qu'on retrouve beaucoup quand on présente les valeurs de la coopération, c'est l'importance de l'éducation à la coopération [...], faut expliquer aux gens que ce n'est pas pareil. Du moment où y faut que tu leur expliques, c'est que ce n'est pas évident. » Certains intervenants soutiennent, pour leur part, que le modèle coopératif n'offre pas les dispositions nécessaires pour faire face au marché. En effet, la lenteur des prises de décision et la complexité de la relation avec les membres sont perçues comme des problèmes majeurs. « Le membre n'a pas le même niveau d'éducation, n'a pas le même niveau de connaissance des problématiques de gestion, des visions, etc. Quand vient le temps de partager une vision avec des gens, il y a de l'éducation à faire et c'est extrêmement difficile et lorsque vient le temps des difficultés, le temps, c'est ça qui te manque. »

D'autre part, il est important de rappeler que le modèle coopératif n'est pas garant de la double rentabilité prônée par les adeptes de l'économie sociale. En effet, plusieurs facteurs peuvent rendre difficile la mise en application d'une gouvernance participative réelle et la recherche de retombées consistantes sur le milieu. Deux principaux aspects sont au cœur de cet accomplissement partiel de l'idéal de l'économie sociale : les motivations à l'origine de la mise en place d'une coopérative et l'influence de leaders individuels forts.

Motivations derrière la création de coopératives

Tout d'abord, il est important de remettre en question les raisons caractérisant la forte présence d'entreprises d'économie sociale dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Comme le souligne un intervenant, bien que la région ne soit pas la plus prolifique sur le plan du nombre de coopératives ou d'OBNL, « c'est la région qui montre la plus haute proportion par habitant ». Les pistes de réponses visant à expliquer la forte présence d'entreprises d'économie sociale dans la région sont variées, mais abondent toutes dans le même sens. Ce ne semble pas être signe que les valeurs sociales sont implantées dans la culture locale ou que les entrepreneurs ont à cœur les idéaux d'alternatives entrepreneuriales. « C'est probablement lié aux difficultés de développement économique de la région [...] dans les villages, vous allez vous rendre compte que le taux de chômage est important et qu'il y a un problème de diversification de l'emploi, alors là tu te pars une petite *shop*, la méthode coopérative est une bonne façon de le faire. » On souligne les avantages fiscaux liés à ce modèle ainsi que la plus grande facilité de mobiliser le capital néces-

saire. « On a [dans la région], depuis les dernières années, un niveau d'entrepreneuriat individuel qui est parmi les plus faibles en Amérique du Nord. Donc, si tu n'entrepris pas de manière privée ou individuelle, quand t'as des besoins; parce qu'on a un taux de chômage qui a toujours été parmi les plus élevés, t'as un besoin, t'as des gens qui ont besoin de travailler, tu manques d'entrepreneuriat individuel, donc les gens dans la nécessité se regroupent et font une coop. » On souligne aussi la présence de coopératives dans les communautés plus rurales, ou l'entrepreneur qui opérait une entreprise de services essentiels se retrouve dans l'obligation de fermer soit par menace de faillite ou par manque de relève. Dans ce contexte, une mobilisation de la communauté peut s'observer afin d'acquérir l'entreprise et, ainsi, assurer la reprise de services dans la localité sous le modèle coopératif.

La création d'une coopérative prend donc forme dans la dualité entre l'idéologie et la nécessité. Dans le cas de la région observée, la dévitalisation de certains territoires et l'absence de moyens amènent souvent à adopter le modèle coopératif par nécessité, ce dernier donnant des outils favorables à la recherche du capital et à l'obtention de financements. Pour répondre au questionnement initial par rapport à la forte présence d'entreprises d'économie sociale dans la région, un intervenant soutient que : « Si y'en a beaucoup, c'est sûrement signe des difficultés de se démarquer une entreprise, donc une perspective plus négative, qu'un véritable engouement pour les entreprises d'économie sociale. » Le système coopératif demeurerait donc toujours assez mal perçu, s'imposant comme une option quand il ne semble pas y avoir d'autres possibilités de disponibles, quand les individus n'ont pas les moyens d'opter pour l'entreprise privée.

Ancrage territorial

Malgré les nombreuses recherches allant en ce sens, et la tendance répandue dans la littérature de voir les entreprises issues de l'économie sociale et solidaire comme davantage ancrées dans leur territoire et leur communauté, on souligne que cette hypothèse ne semble pas assez consistante, ou bien que les réponses amenées sont considérées comme trop superficielles ou faciles. « La contribution locale des coopératives n'est pas évidente, pas plus que pour n'importe quelle autre entreprises [...] [l'ancrage local] a plus à voir avec le type de produit que vend la coop, qu'avec la formule coopérative. » S'inscrivant dans un marché, il n'est pas dit qu'une coopérative de travailleurs sera plus ancrée dans son territoire si le marché, lui, n'est pas présent. Bien évidemment, les travailleurs proviendront de la communauté, mais ils doivent bien provenir de quelque part.

C'est davantage dans la relation qu'entretiendra l'entreprise avec son milieu qu'on peut espérer voir de réelles pistes d'ancrage territorial. On souligne par exemple que les coopératives offrant un service de proximité (médecins à domicile, aide ménager, etc.) s'inscrivent davantage dans leur territoire, car le service qu'ils offrent ne pourrait pas prendre place hors de la communauté.

Le défi de la mobilisation demeure aussi constant pour les entrepreneurs du modèle coopératif. Si la mobilisation, des capitaux et des ressources humaines, est nécessaire pour démarrer la coopérative, celle-ci est aussi essentielle pour assurer la viabilité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de considérer l'importance de ce facteur; une mobilisation qui relèvera souvent d'un bon leadership, individuel et collectif.

Pour leur part, les coopératives de solidarité auraient tendance à être davantage ancrées dans leur milieu, le modèle favorisant cette configuration. Pour les coopératives de solidarité, la mobilisation de membres de soutien permet d'aller chercher un capital et une implication auprès de différents acteurs de la communauté. « Cette formule-là de coopérative ancre les membres de la communauté dans la coopérative. [...] Comme méthode de financement, ça fait un ancrage plus local ». De plus, l'obligation d'avoir différents types de membres au sein du conseil d'administration favorise la pluralité des intérêts dans la gouvernance de l'entreprise. Finalement, ces modèles d'entreprises se sont implantés majoritairement dans le secteur des services; secteur qui, comme il a été noté plus haut, offre un produit qui induit un ancrage territorial plus fort, de par la nature des rapports humains.

Importance du leadership

Les conclusions de la recherche me permettent d'affirmer que, si le modèle organisationnel des coopératives met en place les bases pour une action sociale sur les membres et la communauté, il faut tout de même la présence d'individus ayant le leadership et les convictions idéologiques nécessaires pour accomplir les visées sociales et économiques. En effet, il revient aux principaux leaders de mettre en place les dispositifs favorisant l'éducation autour du modèle coopératif et la reconnaissance du rôle social de l'organisation par ses membres et par la communauté, lesquels seront garant d'un leadership collectif et d'une culture institutionnelle mieux implantée. D'une part, les intervenants soulignent la pertinence et le caractère indispensable des individus dans les facteurs de succès ou d'échec sur le plan entrepreneurial. Notamment lorsqu'il est question de

reprise d'entreprises privées ayant connues de manière répétitive des faillites, le leadership individuel est souligné comme étant un facteur clé dans le succès de la reprise. À cet égard, on distingue peu la différence entre les modèles d'économie sociale et ceux de l'entreprise privée. Dans les deux cas, on souligne l'importance d'une personne capable de mobiliser les ressources et de conserver cette mobilisation afin d'assurer le succès de l'initiative. D'autre part, on souligne l'importance d'un leadership construit de manière endogène et exogène à l'entreprise et qui transcende les simples individus, se ralliant à une identité positive et reconnue de l'organisation sur un milieu.

L'importance du leadership est aussi soulignée dans les organismes ayant comme mission de favoriser le développement sur le plan local et régional. En effet, on met de l'avant que la présence d'individus croyant au potentiel des modèles d'économie sociale dans les organismes qui financent l'entrepreneuriat est un élément important dans le développement efficace de coopérative. « L'image qui peut y avoir dans le milieu de la part des différents acteurs qui sont dans les CLD, SADC, à la CRÉ, un peu partout; plus tu vas avoir de gens qui vont avoir une image positive de la coopération, plus eux autres ils vont en faire la promotion auprès de promoteurs, donc plus on va avoir de promoteur pour lever des coopératives. »

Cependant, il est important de noter que le modèle coopératif n'est pas garant de l'adoption de sa mission sociale par les membres. Beaucoup voient le modèle coopératif comme une façon de préserver des conditions de vie, un emploi, suite à l'éventuelle fermeture d'entreprises; la mobilisation peut aussi provenir de la faillite d'une entreprise privée jugée essentielle dans la communauté (offrant un service important). « La dimension entreprise au sens strict, prend souvent le dessus sur l'aspect, c'est une entreprise différente ou particulière. » De cette manière, la personne étant à la tête du projet peut faire le choix, intentionnel ou non, de garder le contrôle de la coopérative, en cumulant différents postes clés (coordonnateur/directeur de la coopérative et président du conseil d'administration) ou en ne mettant pas l'accent sur l'éducation au modèle coopératif, élément clé pour la participation saine des membres. Des intervenants soutiennent : « Les gestionnaires te disent regarde c'est une coop, mais moi je gère ça comme une business [...] je n'ai pas les poings et pieds liés avec une coopérative. »

Conclusion

Une des hypothèses de cette recherche affirmait que le modèle des coopératives de solidarité

permettrait une plus grande concertation des acteurs actifs dans un même secteur, par le statut de membre de soutien, afin de réduire la compétitivité et ainsi favoriser une diversification de l'offre et une entraide sur le territoire. Les entrevues n'ont pas permis de valider cette hypothèse; les différents acteurs ne faisant pas de distinction entre le type d'entreprise et voyant avant tout la présence d'une auberge de jeunesse comme un autre lieu d'hébergement susceptible d'accaparer une part des nuitées. En effet, aucun des établissements hôteliers de la région n'est, ou n'a été, membre de la coopérative; rappelons que l'entreprise a opéré jusqu'à trois établissements hôteliers à l'apogée de son développement. Certains intervenants soulignaient à l'inverse l'intérêt des compétiteurs naturels à s'intéresser au développement de la coopérative. D'une part, en évoquant la solidarité territoriale et une mobilisation concertée de la communauté, mais d'autre part, en amenant l'idée d'un droit de regard qui pourrait s'avérer favorable pour les deux partis en s'assurant que l'offre demeure diversifiée et que les différents partis ne volent pas, outre mesure, la clientèle de l'autre organisation.

Un défi supplémentaire s'applique aussi pour les coopératives en tourisme qui désirent impliquer leurs usagers. Comme le soulignaient les gestionnaires de l'entreprise, la volonté d'impliquer les touristes dans le processus décisionnel, par un membership « utilisateur », n'a pas trouvé écho dans la mise en application. En effet, et on le comprend facilement, une fois retournés chez eux, lesdits usagers n'éprouvaient pas de réelle attache à la coopérative. Une participation aux décisions ou aux activités de l'entreprise semblant ne faire aucun sens à ces touristes revenus chez eux et se trouvant parfois à des milliers de kilomètres de la localité. L'intérêt des usagers d'adhérer à la coopérative se trouvait dans les retombées immédiates d'une telle action, rabais sur les chambres ou les activités proposées par l'entreprise, spéciaux sur les consommations. Encore une fois, on peut souligner la dualité entre nécessité et idéologie dans le choix d'adhérer au modèle coopératif; l'adhésion octroyait des privilèges économiques beaucoup plus motivants que l'implication au processus démocratique de l'entreprise.

Bibliographie

- Bellemare, Guy, et Juan-Luis Klein. 2011. *Innovation sociale et territoire convergences théoriques et pratiques*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 198 p.
- Bouchard, Marie J. 2011. «L'innovation sociale en économie sociale». In *L'économie sociale, vecteur d'innovation: l'expérience du Québec*, Marie J. Bouchard, p. 1-18. Québec: Presses de l'université du Québec.
- Delisle, Marie-Andrée, et Louis Jolin. 2007. *Un autre tourisme est-il possible? : éthique, acteurs, concepts, contraintes, bonnes pratiques, ressources*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 144 p.
- Demoustier, Danièle. 2004. *Économie sociale et développement local colloque franco-québécois, 9, 10 et 11 décembre 2002*. Paris: L'Harmattan : Institut de l'économie sociale, 173 p.
- Lévesque, Benoît. 2001. *Le développement régional et local, avant et après la mondialisation*. Montréal: Alliances de recherche universités-communautés en économie sociale Université du Québec à Montréal, 29 p.
- MacDonald, Roberta, et Lee Jolliffe. 2003. «Cultural Rural Tourism: Evidence from Canada». *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no 2, p. 307-322.
- Swyngedouw, Erik. 2004. «Globalisation or Glocalisation? Networks, Territories and Rescaling». *Review of International Affairs*, vol. 17, no 1, p. 25-48.
- Tremblay, Marielle, Pierre-André Tremblay, Suzanne Tremblay et Acfas. Congrès. 2006. *Le développement social : un enjeu pour l'économie sociale*. Coll. «Collection Pratiques et politiques sociales et économiques». Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xiv, 358 p.
- Vaillancourt, Yves. 2008. *L'économie sociale au Québec et au Canada : configurations historiques et enjeux actuels*. Coll. «Cahiers du LAREPPS, no 08-07». Montréal: Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales Université du Québec à Montréal, 59 p.
- Violier, Philippe. 2008. *Tourisme et développement local*. Paris: Belin, 191 p.