

# Pertinence et impact de l'éducation à l'entreprise coopérative



*Améliorer la performance coopérative  
par l'enseignement du modèle coopératif*

***Karen Miner***



One University. One World. Yours.



CO-OPERATIVE  
MANAGEMENT  
EDUCATION

***Claude-André Guillotte***



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE



IRECUS

Institut de recherche et d'éducation  
pour les coopératives et les mutuelles  
de l'Université de Sherbrooke

Nous tenons à remercier Larry Haiven et Daniel Côté pour leur appui à titre de consultants, ainsi que Fiona Duguid pour son aide avec le profil des programmes éducatifs.

**RÉVISION (VERSION ORIGINALE ANGLAISE) : RAYANNE BRENNAN**

**ÉDITION : CAROLE HÉBERT**

---

# TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF .....	4
Contexte .....	4
Structure.....	4
Échantillonnage et méthodologie .....	4
Résultats.....	5
Recommandations.....	6
INTRODUCTION.....	7
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	9
APERÇU DES PROGRAMMES .....	10
Portrait des programmes d’EEC.....	10
Programmes d’EEC offerts par le secteur coopératif .....	18
Démontrer la pertinence et l’impact.....	20
ÉCHANTILLONNAGE : LES DIPLÔMÉS .....	22
ÉCHANTILLONNAGE : PARTENAIRES DU SECTEUR.....	24
RÉSULTATS : PERTINENCE ET IMPACT.....	26
Niveau Satisfaction .....	26
Niveau Apprentissage.....	29
Niveau Comportements .....	33
Niveau Résultats.....	36
CONCLUSIONS SOMMAIRES : LES RÉSULTATS.....	41
LA VOIE À SUIVRE : RECOMMANDATIONS .....	43
ANNEXE A - SOMMAIRE DU MANDAT DU <i>CO-OPERATIVE BUSINESS EDUCATION CONSORTIUM</i> .....	45
ANNEXE B - MÉTHODOLOGIE .....	47
Objectifs de la recherche.....	47
Cueillette et analyse des données.....	49
Étendue et limites.....	49
ANNEXE C - MATRICE SOMMAIRE DES PROFILS DE PROGRAMMES.....	50
ANNEXE D - CO-OPERATORS - ÉTUDE DE CAS D’EEC (CANADA) .....	58

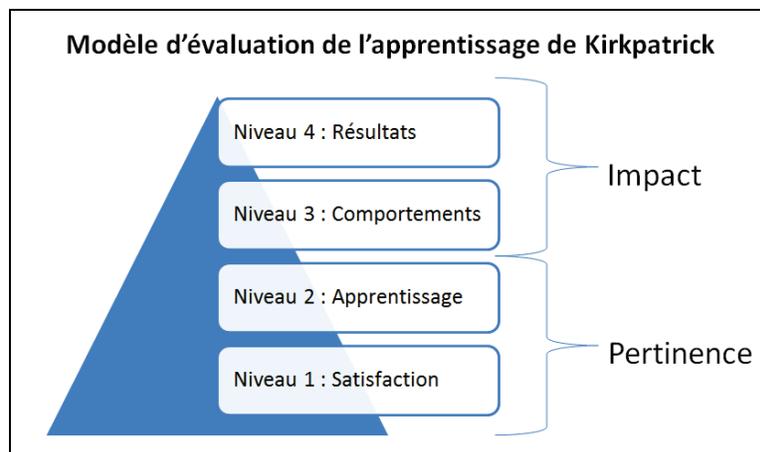
# SOMMAIRE EXÉCUTIF

## CONTEXTE

Le cinquième principe coopératif énoncé dans la **Déclaration sur l'identité, les valeurs et les principes coopératifs** encourage les coopératives à offrir de l'éducation, de la formation et de l'information à leurs membres, élus, gestionnaires et employés de façon à ce qu'ils puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Ce rapport fait le point sur l'éducation à l'entreprise coopérative (EEC) et sa capacité de **rehausser la performance coopérative**.

## STRUCTURE

Parce que l'éducation et la formation sont des moyens potentiels de rehausser la performance organisationnelle et d'atteindre des buts, il vaut la peine d'évaluer leur efficacité. Dans ce rapport, nous utilisons une version adaptée du modèle d'évaluation de l'apprentissage de Kirkpatrick pour structurer notre évaluation des programmes EEC dans différents pays et contextes. Les deux premiers niveaux de ce modèle visent la pertinence de la formation. Le niveau 1 évalue le degré de satisfaction de l'apprenant et le niveau 2 évalue le contenu des programmes. Les niveaux 3 et 4 mesurent l'impact de la formation.



Plus particulièrement, le niveau 3 porte sur les changements de comportement et le niveau 4 sur les changements au sein même de l'organisation.

## ÉCHANTILLONNAGE ET MÉTHODOLOGIE

Des chercheurs associés aux programmes d'études en gestion coopérative de Saint Mary's University's Sobey School of Business et de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) ont réalisé cette étude internationale. Nous avons produit un profil pour des programmes EEC dans 13 pays et cumulé les réponses de 167 diplômés de 15 programmes dans 10 pays. Nous avons également incorporé les données d'une étude indépendante, mais similaire, menée par EURICSE (Italie), portant

notre total de répondants à 311. Nous avons de plus sondé 62 partenaires du secteur coopératif dans 11 pays. En plus des sondages, nous avons mené des interviews et des groupes de discussion. Un comité universitaire a supervisé le projet du début à la fin.

## RÉSULTATS

Voici les principales conclusions de notre enquête :

- Les programmes EEC sont fortement recommandés et appréciés par ceux qui y sont impliqués.
- Les diplômés EEC font preuve d'une capacité à transmettre leur savoir et leurs compétences pour améliorer les pratiques managériales coopératives.
- Les programmes EEC sont généralement peu reconnus et reçoivent peu d'appui de la part du secteur coopératif.
- En général, ces programmes génèrent de hauts niveaux d'apprentissage (satisfaction, apprentissage, comportement et résultats).

	DIPLÔMÉS	PARTENAIRES COOPÉRATIFS
RÉSULTATS	65% croient avoir un impact significatif ou modérément significatif sur la performance de leur coopérative.	Les domaines de gestion coopérative où les diplômés ont le plus grand impact : gouvernance, pensée et planification stratégiques, engagement des membres.
COMPORTEMENT	Les programmes EEC apportent un changement d'attitude envers les collègues et favorisent le transfert de la théorie dans les activités journalières de l'organisation.	60% indiquent que les diplômés EEC peuvent déclencher la mise en place de pratiques managériales coopératives de façon significative ou modérément significative.
	91% ont déclaré que les programmes EEC apportent un changement significatif ou modérément significatif dans les pratiques managériales coopératives.	L'EEC est considérée comme un moteur pour implanter une culture coopérative et un meilleur travail d'équipe.
APPRENTISSAGE	Les trois plus importants domaines du savoir EEC sont : l'identité coopérative, la stratégie coopérative et l'engagement des membres.	81% croient que l'EEC permet de mieux comprendre le modèle coopératif.
	L'EEC renforce le lien entre l'identité coopérative et améliore la performance d'affaires.	L'EEC est vue comme une façon de contrer le manque de savoir coopératif à l'intérieur d'une organisation.
SATISFACTION	95% recommanderaient un programme EEC.	78% recommanderaient un programme EEC plutôt qu'un MBA.
	90% indiquent que l'EEC a eu un impact significatif ou modérément significatif sur leur carrière.	81% croient de façon significative ou modérée que l'EEC peut améliorer la performance d'affaires de la coopérative.
	Les raisons principales motivant le choix d'EEC sont la conviction du bien-fondé des valeurs et principes du modèle coopératif et la volonté de mieux comprendre le modèle et son potentiel.	65% croient qu'ils investissent dans l'éducation permanente de façon significative ou modérément significative.

## RECOMMANDATIONS

Les résultats de la consultation sont très positifs au regard des expériences des diplômés et des partenaires du secteur. Toutefois, afin de voir les programmes gagner en pertinence, nous recommandons :

- D'intégrer l'éducation coopérative dans le continuum de l'éducation, dès le jeune âge.
- De se pencher sur le développement de partenariats entre les programmes EEC et le secteur coopératif. Ceci aiderait au succès des programmes existants et à créer de nouveaux programmes.
- Une plus grande collaboration entre les différents programmes EEC. Le très récent *Co-operative Business Education Consortium* peut jouer un rôle à cet égard, en collaboration avec d'autres partenaires du secteur.
- De plus amples recherches sur deux thèmes émergents de cette étude :
  - 1) Pourquoi si peu de gestionnaires de coopératives s'inscrivent aux programmes EEC alors que ceux-ci répondraient à leurs besoins?
  - 2) Jusqu'à quel point le cinquième principe est-il pleinement implanté dans le secteur coopératif?

# INTRODUCTION

Comme toute organisation, les coopératives doivent viser l'amélioration continue de leur performance. Ceci peut se faire par l'entremise de l'éducation, de la formation et de l'information, un des sept principes du mouvement coopératif.

Avec la compréhension et l'utilisation des valeurs et des principes coopératifs, les coopératives peuvent atteindre leurs objectifs financiers, sociaux et environnementaux tout en améliorant ultimement leur performance.

**Alors, pourquoi les gestionnaires de coopératives ne s'inscrivent-ils pas en plus grand nombre aux programmes d'ECC conçus pour leur modèle d'entreprise?** Historiquement, l'éducation et la formation coopératives ont été à la fois une priorité et un défi pour le monde coopératif<sup>1</sup>. Comme l'indique notre enquête, les coopérateurs qui ont tiré profit de l'éducation à l'entreprise coopérative sont d'avis que sa pertinence et son impact sont tangibles et importants.

En vertu du cinquième principe, les coopératives offrent de l'éducation, de la formation et de l'information à la société, aux communautés et aux individus associés afin de promouvoir leur développement et de se différencier de leurs concurrents. Cependant, gérer une coopérative selon les valeurs et principes coopératifs<sup>2</sup> est un défi puisque l'éducation et la formation actuelles sont, pour la plus grande part, fondées sur le modèle capitaliste qui ignore les autres modèles commerciaux, y compris celui des coopératives.

L'éducation à l'entreprise coopérative (EEC) apporte du savoir et des compétences pour améliorer le leadership au sein du secteur coopératif et propose des programmes qui conduisent à des diplômes en administration et des certifications professionnelles. Pourtant, malgré leur potentiel d'information, d'influence et même d'inspiration pour les coopérateurs, les programmes d'EEC font face à de sérieux défis. La plupart des programmes doivent lutter pour recruter le nombre d'étudiants requis pour assurer leur viabilité. Les recherches portant

*L'éducation est un élément fondamental de l'identité coopérative internationale, ses valeurs et ses énoncés de principes. Le cinquième principe affirme que la coopérative doit offrir éducation, formation et information à ses membres, ses élus, ses gestionnaires et ses employés de façon à ce qu'ils puissent contribuer efficacement au développement de la coopérative. Elle informe le grand public, particulièrement les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.*

<sup>1</sup> Martin, A. (2009). L'ÉDUCATION EST-ELLE TOUJOURS UN PRINCIPE FONDATEUR DU COOPÉRATISME? En ligne, [http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/cahiers\\_irecus/cahier\\_irecus\\_01\\_09\\_fr.pdf](http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/cahiers_irecus/cahier_irecus_01_09_fr.pdf)

<sup>2</sup> Witte, A.E. (2014). Co-operation - The missing value of business education. *The Journal of Management Development*, 33(4), 357-373.

sur les affaires coopératives sont limitées et relativement peu de coopératives connaissent ces programmes. Les programmes d'EEC ne font donc pas partie des éléments de base du développement professionnel des membres, des employés, des dirigeants, etc.

Pour relever ces défis, la *Co-operative Management Education (CME)* de *Saint Mary's University's Sobey School of Business* et l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles (IRECUS) de l'Université de Sherbrooke ont réalisé une étude sur les programmes d'EEC partout dans le monde. Le but principal de ce projet de recherche est d'examiner la pertinence et l'impact de l'EEC sur la performance des coopératives.

---

## OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'étude a exploré la portée et la gamme des programmes d'EEC partout dans le monde. L'étude s'est également penchée sur la nécessité de ces programmes, leur impact sur les coopératives et la demande pour ces programmes.

L'étude avait **deux objectifs principaux** :

1. Dresser le portrait des programmes formels actuels, y compris les programmes liés au *International Co-operative Business Education Consortium* (« le Consortium », voir encadré).
2. Recueillir les données nécessaires à l'analyse de la pertinence et de l'impact de l'éducation à l'entreprise coopérative; et identifier les opportunités et les défis que les coopératives devront affronter à l'avenir.

À titre d'**objectif sous-jacent**, la recherche vise aussi à mieux comprendre le potentiel de l'acquisition d'un savoir coopératif et de le traduire en pratiques managériales qui aideront les coopératives à améliorer leur performance.

Voir annexe B pour la méthodologie de recherche.

*Le Co-operative Business Education Consortium est un réseau de leaders de l'éducation aux entreprises coopératives qui se sont regroupés pour créer une plate-forme commune internationale afin de mieux comprendre leurs programmes et mandats respectifs, de collaborer lorsque mutuellement profitable, d'éviter le dédoublement de leurs efforts, lorsque possible, et d'assurer la pertinence des programmes face aux besoins des coopératives, partout dans le monde. Voir annexe A pour un sommaire du mandat du Consortium).*

---

## APERÇU DES PROGRAMMES

Cette section dresse le portrait des programmes d’EEC qui rencontrent les paramètres de l’étude, tels que décrits à l’introduction. Premièrement, nous étudions les programmes d’EEC offerts par les collèges et les universités. Ensuite, nous discutons des programmes de formation provenant du secteur coopératif.

### PORTRAIT DES PROGRAMMES D’EEC

Ce rapport dresse le portrait des programmes d’EEC offerts par les collèges et les universités (voir tableau 1). Nous avons ciblé les institutions où l’EEC est le thème principal du programme qui mène à l’obtention d’un diplôme ou d’un certificat, y compris les programmes de développement professionnel menant ou non à des crédits universitaires. Les institutions qui offrent des programmes non spécifiquement coopératifs (programmes qui comprennent un ou plusieurs cours traitant du modèle coopératif des affaires) ne font pas partie de l’étude. L’étude s’est limitée aux programmes qui nous étaient déjà connus au début du projet. Toutefois, ils n’ont pas tous été inclus en raison de l’incompatibilité du calendrier de recherche ou de l’incapacité de participer de certaines institutions. De plus, d’autres programmes, découverts au stade avancé du projet, n’ont pas été inclus en raison de contraintes temporelles.

Néanmoins, il convient de noter qu’un grand nombre de programmes méritaient d’être inclus. Nous comptons poursuivre notre travail et faire reconnaître ces autres programmes, conformément au mandat du Consortium.

Les programmes décrits au tableau 1 font cause commune puisqu’ils souscrivent tous aux objectifs de l’EEC et s’adressent à la fois aux étudiants et aux professionnels. Le grand éventail de programmes illustre bien la diversité des types, des formats et des approches (c.-à-d. certains se concentrent sur la recherche; d’autres sur l’enseignement). La plupart des institutions offrent également de la formation ciblée selon les besoins exprimés par le secteur coopératif (c.-à-d. des modules spécifiques ou des programmes courts offerts à une ou plusieurs coopératives).

**Tableau 1**  
**Exemples de programmes d'éducation à l'entreprise coopérative**

ORGANISATION	PROGRAMMES	PAYS	BUT	FORMAT
<b>Ambo University</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bac. ès arts avec deux spécialisations : 1) Administration des coopératives; 2) Comptabilité et audit des coopératives (depuis 2003)</li> <li>• Programme de 3<sup>e</sup> cycle en administration de coopératives (depuis 2006)</li> <li>• Maîtrise ès arts – Comptabilité coopérative (2008)</li> </ul>	Éthiopie	Former des travailleurs hautement qualifiés en administration et en comptabilité coopératives, menant, à terme, au développement d'une main-d'œuvre coopérative compétente qui participe au développement socio-économique durable	Temps plein ou partiel, en personne, en anglais
<b>Cipriani College of Labour and Co-operative Studies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bac. ès arts en études coopératives (depuis 5 ans)</li> <li>• Diplôme ès arts en études coopératives (depuis 16 ans)</li> <li>• Certificat en gestion de mutuelles de crédit (depuis 10 ans)</li> <li>• Programme <i>Dix samedis</i> : Introduction à la gestion coopérative</li> </ul>	Trinité-et-Tobago	De répondre à la demande du secteur local pour une meilleure gestion et capacité de supervision du mouvement coopératif et une plus grande efficacité des opérations des mutuelles de crédit en particulier, et des entreprises coopératives en général	Temps plein ou partiel, en personne
<b>EURICSE (European Research Institute on Co-operative and Social Enterprises)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise en gestion des entreprises sociales (depuis 1996)</li> <li>• Innovation en entreprises coopératives et sociales</li> <li>• Executif.coop</li> <li>• Leadership en entreprises coops et sociales</li> <li>• Formation ciblée offerte au secteur</li> </ul>	Italie	Chaque programme a des buts spécifiques pour un public ciblé qui gravite autour de la gestion coopérative (innovation, amélioration de la performance, croissance et expansion)	En italien Maîtrise à temps plein et crédits universitaires Autres : à temps partiel

ORGANISATION	PROGRAMMES	PAYS	BUT	FORMAT
<b>IRECUS, Université de Sherbrooke (UdeS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise en gestion et gouvernance des coopératives et des mutuelles (depuis 1981)</li> <li>• Certificat bilingue en gestion des coopératives – en collaboration avec <i>Saint Mary's University</i><sup>3</sup></li> </ul>	Canada	Offrir une éducation coopérative et une perspective coopérative de gestion à partir du paradigme coopératif	Temps plein, en personne, en français
<b>Mondragon University</b>	Maîtrise en économie sociale et entreprises coopératives	Espagne	Transmettre les compétences nécessaires pour créer, développer, gérer, faire les recherches et diriger une entreprise coopérative et l'économie sociale tout en facilitant la coopération entre elles	Deux (2) ans, 60 crédits universitaires, en espagnol
<b>Pontificia Universidade Católica do Parana (PUCPR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de maîtrise en gestion coopérative</li> <li>• Certificat en administration (Programme d'innovation et de gestion stratégique pour administrateurs de coopératives) (depuis mars 2014)</li> </ul>	Brésil	Trouver des solutions aux problèmes complexes du secteur coopératif et favoriser le développement professionnel des gestionnaires de coopératives	Temps partiel, en personne
<b>Saint Mary's University</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise en administration, coopératives et mutuelles de crédit (depuis 2003)</li> <li>• Diplôme universitaire supérieur en administration de coopératives (depuis 2013)</li> <li>• Certificat bilingue en gestion de coopératives – en partenariat avec UdeS</li> </ul>	Canada	Rehausser les compétences en gestion des dirigeants et des cadres des coopératives partout dans le monde	Temps partiel et en ligne Maîtrise et diplôme : en anglais Certificat bilingue : français et anglais

<sup>3</sup> Voir la ligne *Saint Mary's University* pour de l'information sur les certificats bilingues en administration coopérative.

ORGANISATION	PROGRAMMES	PAYS	BUT	FORMAT
<b>Sheffield Hallam University</b>	M. Sc. en gestion d'entreprises sociales, coopératives (ne recrute plus) (depuis 2009)	Royaume-Uni	Accroître l'engagement professionnel envers la gestion coopérative (démocratique) au travail et avec le grand public	Temps partiel, en personne
<b>The Co-operative College</b>	Plusieurs cours et programmes directement liés aux coops (depuis 1919) Quelques exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificat avancé ou diplôme en coopération</li> <li>• Cadre d'apprentissage coopératif</li> <li>• Programmes agréés de gestion</li> </ul>	Royaume-Uni	Placer l'éducation au cœur même de la coopération et la coopération au cœur même de l'apprentissage	Différents formats : temps partiel, en personne/en ligne, certains programmes donnent des crédits collégiaux
<b>Universidad Autonoma de Queretaro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bac. en administration et développement d'entreprises sociales (depuis 2008)</li> <li>• Diplôme technique en gestion d'entreprises coopératives (depuis 1986)</li> </ul>	Mexique	Former des leaders hautement qualifiés en administration et en comptabilité coopératives et en économie sociale Former des professionnels qui deviendront agents du changement, des leaders novateurs et créatifs pour les coops et les associations	Temps plein, en personne
<b>Universidad de La Habana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise en administration et développement de coopératives</li> <li>• Diplômes : Introduction aux coopératives Gestion coopérative Cours avancés de coopérativisme</li> <li>• Cours de 1<sup>er</sup> cycle : Introduction aux coopératives (depuis 1993)</li> </ul>	Cuba	Développer la capacité du secteur coopératif à atteindre une plus grande efficacité économique et démocratique	Temps plein ou partiel, en classe

ORGANISATION	PROGRAMMES	PAYS	BUT	FORMAT
<b>Universidad de Santiago de Chile, CIESCOOP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme en entrepreneurship social et économie solidaire</li> <li>• Maîtrise en finances économiques avec contenu d'économie sociale et coopérative</li> </ul>	Chili	<p>Former et cultiver le savoir afin de l'appliquer à l'économie sociale et coopérative et ainsi contribuer à la réflexion académique dans une perspective interdisciplinaire</p> <p>Créer des modèles valides et dynamiques pour le développement d'organisations associatives dans les secteurs marchands et non marchands</p>	<p>Le diplôme est à temps partiel, en personne et en ligne</p> <p>La maîtrise est de deux ans, à temps plein, en espagnol</p>
<b>Universidad Federal Rural de Pernambuco</b>	Programme d'études supérieures en associativité pour la recherche, l'enseignement et la diffusion (PAPE), accent sur le modèle coopératif (depuis 1989)	Brésil	<p>Le programme est axé sur l'éducation au modèle coopératif et fait partie du département de l'enseignement (programme créé en 1989)</p> <p>30% des cours portent sur l'histoire des coopératives, l'autogestion et l'éducation coopérative;</p> <p>70% sur l'administration</p>	Temps partiel, en portugais
<b>Universita Di Bologna</b>	Maîtrise en économie de la coopération (depuis 1996)	Italie	Répondre aux besoins en formation et développement de ceux qui veulent travailler dans les entreprises, les associations, les structures locales et le mouvement coopératif	Temps plein ou partiel, en personne, (crédits universitaires)

ORGANISATION	PROGRAMMES	PAYS	BUT	FORMAT
<b>Université de Bretagne Occidentale</b>	Maîtrise en entreprises mutualistes et coopératives (depuis 2000)	France	Former des gestionnaires versatiles qui travailleront dans un contexte de culture coopérative Les cours les préparent à coordonner et faciliter le développement des organisations de plusieurs secteurs (financier, industriel, assurance, santé, agriculture, etc.)	Temps plein, en personne, en français
<b>Université du Québec à Montréal (UQAM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme court de 2<sup>e</sup> cycle en gestion des entreprises sociales et collectives</li> <li>MBA pour cadres à temps partiel, cheminement spécialisé en entreprises collectives</li> </ul>	Canada	Focaliser sur les besoins spécifiques des administrateurs, cadres et gestionnaires impliqués dans les entreprises collectives telles les coopératives, les OBNL avec projet d'économie sociale, les organismes de développement local, les ONG de coopération internationale et les organismes philanthropiques	Programme court: Temps partiel en personne, le week-end sur 3 semestres MBA : temps partiel, un week-end par mois sur deux ans
<b>University of Gloucestershire</b>	MBA (Entreprise coopérative) (début en 2014)	Royaume-Uni	Un cheminement d'études unique et adapté à l'entreprise coopérative qui incorpore l'apprentissage actif et expérientiel	Temps plein ou partiel, en personne
<b>University of Helsinki, Ruralia Institute</b>	Le réseau des études coopératives ( <i>Co-op Network Studies (CNS)</i> ) est un réseau de huit universités fondé en 2005 qui offre la possibilité de faire une mineure en entreprises coopératives ou sociales. Le CNS est chapeauté par l'Institut Ruralia	Finlande	Ce programme propose l'étude des entreprises coopératives et sociales à titre de mineure 80% du curriculum traite des coopératives, 20% sur la façon dont les coopératives interagissent avec d'autres entreprises sociales	Temps partiel, en ligne, crédits universitaires

ORGANISATION	PROGRAMMES	PAYS	BUT	FORMAT
<b>University of Winnipeg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bac. en administration, concentration en coopératives (en préparation, prévu pour 2015)</li> </ul>	Canada	<p>Permettre aux étudiants de choisir des cours axés sur les coopératives pour acquérir une spécialisation en entreprises coopératives</p> <p>Les cours portent à 100% sur la gestion des affaires coopératives, à la fois au sein de l'entreprise coopérative qu'en relation avec le contexte social, économique et politique</p>	Dans le cadre du bac, temps partiel, en personne

Note : Pour un tableau détaillé des programmes, voir l'annexe C.

Les programmes mentionnés ci-haut ne sont qu'un sous-ensemble des programmes existants à travers le monde. Certains programmes n'apparaissent pas à notre rapport du fait qu'ils nous étaient inconnus ou parce que leurs représentants n'étaient pas en mesure de participer (disponibilité, conflits d'horaire, etc.).

En plus des programmes présentés au tableau 1, voici une liste complémentaire de centres, de cours et de programmes pour souligner le dynamisme et la diversité de l'EEC et des thèmes connexes. Toutes ces institutions sont actuellement membres du *Co-operative Business Education Consortium* (comme le sont plusieurs des institutions présentées au tableau 1) :

- *Cape Breton University*, MBA en développement économique des communautés (avec du contenu spécifique aux coopératives) (Canada);
- *Moshi University, College of Co-operative and Business Studies*, programmes d'études de 1<sup>er</sup> cycle et supérieures (Tanzanie);
- *On Co-op* (en collaboration avec *York University, Schulich School of Business*), certificat en administration des coopératives (Canada);
- *Sungkonghoe University, Department of Management of Co-operatives*, programmes d'études supérieures (Corée);
- *University College Cork, Centre for Co-operative Studies*, programmes d'études de 1<sup>er</sup> cycle et supérieures (Irlande);
- *University of Exeter Business School*, cours spécifiques aux coopératives (RU);
- *University of Missouri, Graduate Institute of Co-operative Leadership* (États-Unis);

- *University of Saskatchewan, Centre for the Study of Co-operatives*, enseignement interdisciplinaire et recherches (Canada);
- *University of Sydney, School of Business*, nouveau cours d'études supérieures (2015) sur les entreprises coopératives (Australie).

Nous avons demandé à chaque programme dont le profil apparaît au tableau 1 d'exposer leurs principaux points forts et points faibles. Les réponses varient beaucoup, mais des points communs ressortent. Voici les points forts par ordre de mention :

- Les solides relations d'affaires avec les partenaires du secteur (les coopératives et associations ponctuelles avec les universités qui contribuent à l'inscription des étudiants, au financement et au design des programmes).
- Le contenu qui vise l'amélioration de la gestion coopérative tout en restant ancré dans le modèle coopératif.
- Les méthodes d'apprentissage appliquées qui comprennent l'apprentissage en milieu de travail, les études de cas, les voyages d'études et les stages.
- Les enseignants hautement qualifiés et chevronnés directement impliqués dans le secteur, qui ont des idées originales et nouvelles et qui savent faire le lien entre la recherche et le travail.

Ces points forts communs **solidifient l'approche axée sur le secteur coopératif vis-à-vis le contenu, le design et la livraison du programme**. Ces programmes soulignent l'importance d'harmoniser le contenu et l'approche de l'EEC avec les besoins du secteur coopératif. Ainsi, l'EEC peut offrir des programmes qui aident le secteur et permettent d'améliorer la performance des entreprises coopératives.

Les défis les plus souvent identifiés étaient :

- Le recrutement d'un nombre suffisant d'étudiants pour assurer la viabilité du programme et le manque de fonds pour le marketing et la promotion.
- Le manque de fonds pour le personnel additionnel, de meilleures infrastructures, etc.
- La création de nouveaux partenariats dans le secteur coopératif et la consolidation des partenariats existants.
- La recherche de gens adéquatement qualifiés pour donner les cours en raison du nombre limité d'enseignants, avec de bonnes connaissances du modèle coopératif.
- La difficulté d'attirer les étudiants aux programmes formels universitaires en raison du temps requis (programmes trop longs exigeant trop d'efforts pour les gens au travail, etc.).

Les défis communs que les programmes affrontent menacent la viabilité de ces derniers. Plus particulièrement, **faute de nouveaux partenariats, d'étudiants et de financement**, d'importants programmes pourraient disparaître. Pourtant, le secteur coopératif et les programmes d'éducation pourraient facilement travailler ensemble pour relever ces défis.

## PROGRAMMES D'EEC OFFERTS PAR LE SECTEUR COOPÉRATIF

En plus des programmes d'EEC offerts par les universités et les collèges mentionnés dans le rapport, nous reconnaissons l'importance des programmes créés et livrés directement par les coopératives du secteur. Le but de notre étude n'est pas de faire une recension complète des programmes offerts par le secteur. De plus, il est difficile de trouver des exemples puisque l'information sur les formations et l'éducation internes des coopératives est peu disponible. Nous avons sélectionné quelques exemples pour montrer ce qui est offert par les coopératives et le secteur (voir tableau 2).

**Tableau 2**

### Les programmes d'éducation à l'entreprise coopérative offerts par le secteur coopératif

ORGANISATION	PROGRAMMES	PAYS	BUT	FORMAT	PUBLIC
<b>La Coop fédérée</b>	Académie La Coop	Canada	Donner aux dirigeants, gestionnaires et employés les outils favorisant l'atteinte des objectifs stratégiques du réseau coopératif agricole	Un jour, en personne	Offert aux dirigeants, gestionnaires et employés
Site Web : <a href="http://www.lacoop.coop/academicoop/CoursDetail.aspx?ID=COE-95">www.lacoop.coop/academicoop/CoursDetail.aspx?ID=COE-95</a>					
<b>Midcounties Co-operative Society</b>	Programme de développement de la gestion	Royaume-Uni	Uniformiser les compétences des gestionnaires de la coop Améliorer la performance et faire en sorte que les gestionnaires fassent avancer la coopérative en augmentant le niveau d'engagement des collègues	Trois ans, axé sur les ateliers	Obligatoire pour les gestionnaires (353 finissants en 2013, la première année)
Site Web : <a href="http://www.midcounties.coop">www.midcounties.coop</a>					

ORGANISATION	PROGRAMMES	PAYS	BUT	FORMAT	PUBLIC
<b>Mondragon University</b>	Cours avancé en développement coopératif	Espagne	Former le personnel clé pour promouvoir et renforcer les stratégies de revitalisation (le fondement théorique et le savoir pratique) pour comprendre et d'analyser la différence coopérative et de fournir les ressources pour améliorer son travail en coopérative	Sessions de 8 ou 16 heures par mois pendant 10 mois	Un groupe divers avec beaucoup d'expérience : membres de coopératives et dirigeants de Mondragon
Site Web : <a href="http://www.mondragon.edu/es/estudios/curso-experto-en-desarrollo-cooperativo/curso-experto-en-desarrollo-cooperativo">www.mondragon.edu/es/estudios/curso-experto-en-desarrollo-cooperativo/curso-experto-en-desarrollo-cooperativo</a>					
<b>NRECA (National Rural Electric Cooperative Association)</b>	Programme de stage en gestion	États-Unis	Améliorer les compétences des hauts dirigeants dans des domaines cruciaux de la gestion coopérative Pour soutenir la planification de la relève dans le domaine	Programme intensif de six semaines par unité (2-3) en personne	Employés prometteurs provenant d'organisations-membres (1 <sup>er</sup> diplômé en 1970; 1 253 diplômés depuis 1999)
Site Web : <a href="http://www.nreca.coop/education-events/cooperative-employee-education">www.nreca.coop/education-events/cooperative-employee-education</a>					

*Note : Les coopératives mentionnées ci-haut offrent d'autres programmes de formation, mais aux fins de ce rapport, seul un programme est présenté.*

Quand un programme est conçu et développé par une coopérative ou un regroupement, nous avons remarqué que le public cible, le design et la livraison du programme sont étroitement concentrés. Par exemple, une coopérative agricole se concentre sur les aspects directement liés au secteur d'activités agricoles. Le principal avantage de cette approche est de voir les plus importantes connaissances sectorielles incorporées au contenu du programme. Cependant, cette approche n'expose pas les étudiants à l'étendue et à la profondeur du secteur coopératif aux niveaux local et universel.

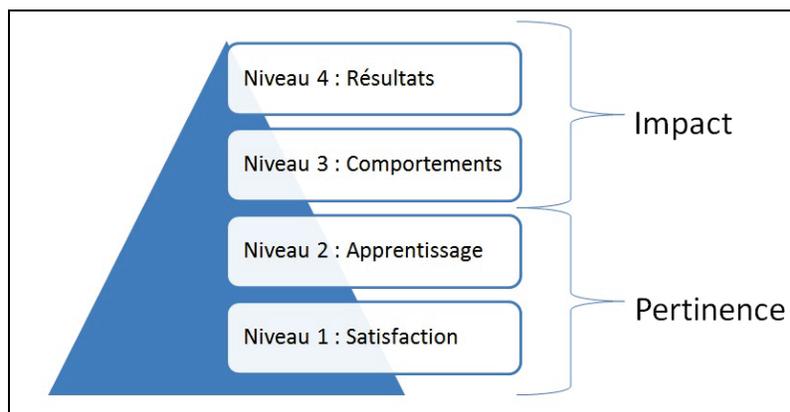
D'autre part, les programmes offerts par les coopératives ou par les organisations du secteur peuvent être plus flexibles que ceux à large assise des institutions listés à la section précédente. Les coopératives et les organisations du secteur peuvent plus facilement apporter des changements à leurs programmes. Enfin, le recrutement est ciblé et contrôlé, ce qui assure un nombre suffisant d'étudiants et la viabilité financière du programme. Le programme de NRECA, par exemple, est un succès depuis plus de 40 ans. Le programme atteint le nombre maximum d'inscriptions et procure des retombées attendues. Plutôt que de s'inquiéter des inscriptions, le souci principal du programme MIP est de répondre à la demande.

La suite de ce rapport traite des programmes d'EEC formels offerts par les maisons d'enseignement plutôt que des programmes d'EEC offerts par les organisations du secteur.

## DÉMONTRER LA PERTINENCE ET L'IMPACT

Nous avons utilisé la structure d'un cadre d'évaluation d'apprentissage pour faire le point sur la pertinence et l'impact : le modèle Kirkpatrick<sup>4</sup> des quatre niveaux d'évaluation de l'apprentissage. Le modèle sert à évaluer l'impact de la formation des employés sur l'organisation. Étant donné que notre but était d'évaluer la pertinence et l'impact de l'EEC, nous avons choisi d'adopter une méthodologie de recherche et de reportage qui s'appuie sur les quatre niveaux d'évaluation de l'apprentissage. La figure 1 illustre sommairement le modèle. Pour cette recherche, nous présentons l'évaluation de l'apprentissage en deux volets principaux. Les niveaux 1 et 2 traitent de la pertinence des programmes d'EEC : la satisfaction et l'apprentissage. Les niveaux 3 et 4 traitent de l'évaluation de l'impact des programmes d'EEC : les changements de comportement des étudiants et les résultats au sein même des coopératives.

**Figure 1**  
**Modèle pour évaluer la pertinence et l'impact**



<sup>4</sup> Le modèle Kirkpatrick a été créé en 1954 avec la thèse de doctorat de Donald Kirkpatrick. Ce modèle est devenu le standard pour évaluer l'apprentissage. Sa question sous-jacente repose sur la pertinence et l'impact de la formation sur l'organisation. Pour des références, voir : Griffin, R. (2013). Means and end. *Training Journal*, Janvier 2013, 9-12; Hagy, D. (2013). Learning: It's only Level 2. *Training and Development*, Avril 2013, 8-9 et <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>.

**Le Niveau 1 (Satisfaction)** réfère au degré de satisfaction, d'engagement et de pertinence que les élèves ressentent. Que pensent-ils du programme? Les éléments du programme qu'ils ont appris leur paraissent-ils transférables?

**Le Niveau 2 (Apprentissage)** évalue l'expérience de l'apprentissage. Il cherche à mesurer l'accroissement du savoir, des compétences, de la confiance et de l'engagement qui résulte de l'expérience de l'apprentissage. Dans notre recherche, nous nous sommes concentrés sur le contenu relié aux coopératives et les compétences que les programmes favorisent.

**Le Niveau 3 (Comportement)** regarde dans quelle mesure les étudiants ont appliqué le savoir et changé leur comportement selon le contenu et les compétences acquises au cours du programme. Les comportements appris se traduisent-ils en nouvelles pratiques dans leur coopérative? Le modèle ne vérifie pas si le transfert s'est réellement effectué, mais se concentre plutôt sur les processus et les systèmes dans la coopérative qui facilitent le transfert du savoir à l'action.

**Niveau 4 (Résultats)** s'intéresse aux résultats au sein de l'organisation même. Les employés qui ont complété un programme d'EEC ont-ils un impact sur la coopérative et sa performance? Comment? Quelles sont les contributions des étudiants à leur milieu de travail?

Le modèle d'évaluation de l'apprentissage a servi de cadre à la conception du sondage, aux groupes de discussion et aux entretiens pour cumuler les données. Ces données nous ont aidés à répondre à la question principale qui était de déterminer si les programmes d'EEC ont de la pertinence et un impact sur la coopérative.

### *Accent sur Co-operators*

*Dans ce rapport, nous présentons des extraits d'une étude de cas rédigé par le Dr. Daniel Côté.*

*Fondée voilà bientôt 70 ans, Co-operators est une coopérative canadienne qui offre une variété de produits et de services financiers et administre un actif de plus de 35,1 milliards de dollars.*

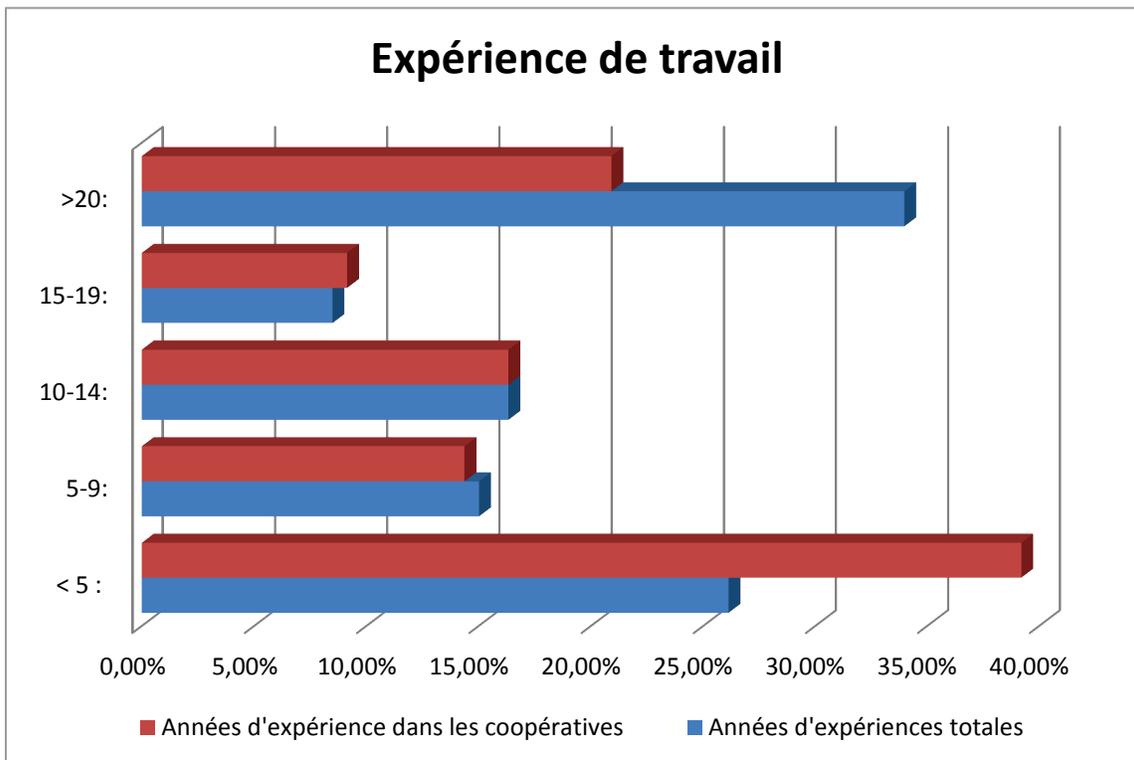
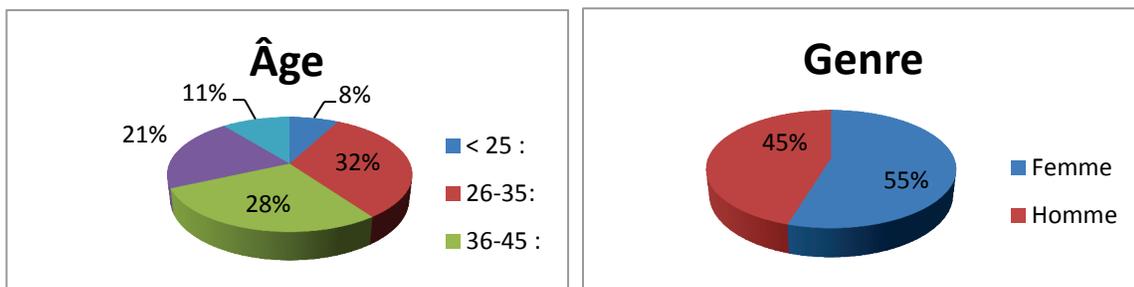
*Cette coopérative d'assurances consacre des ressources exclusives à l'éducation coopérative et participe à différents programmes d'EEC, y compris ceux de Saint Mary's University. Vingt étudiants et diplômés à l'emploi de Co-operators proviennent des programmes offerts par St. Mary's.*

*Vous trouverez un sommaire détaillé de l'étude de cas à l'annexe D.*

## ÉCHANTILLONNAGE : LES DIPLÔMÉS

Nous avons sondé un échantillon de 167 diplômés. Avec l'ajout des résultats du sondage complémentaire de l'EURICSE, le nombre total des sondés s'élève à 311.

Des individus sondés, **68% travaillent actuellement dans une coopérative**, ce qui suggère que les autres auraient quitté le secteur des coopératives, seraient maintenant retraités ou travaillent dans un secteur connexe qu'ils ne considèrent pas directement être du domaine des coopératives (c.-à-d. entreprises sociales, de développement économique communautaire, etc.).



INSTITUTIONS REPRÉSENTÉES	% DU TOTAL
Saint Mary's University (Canada)	21,2%
IRECUS, Université de Sherbrooke (Canada)	19,6%
University of Mondragon (Espagne)	13,8%
On Co-op / York University (Canada)	6,9%
Université de Bretagne Occidentale (France)	6,9%
Universidad de Santiago de Chile (Chili)	6,9%
Universidad Autonoma de Queretaro (Mexique)	6,9%
Università di Bologna (Italie)	6,3%
Cipriani College of Labour and Co-operative Studies (Trinité-et-Tobago)	5,3%
Sheffield Hallam University (RU)	2,6%
University of Helsinki, Ruralia Institute (Finlande)	1,1%
University of Saskatchewan (Canada)	1,1%
Universidad de Habana (Cuba)	0,5%
The Co-operative College (RU)	0,5%
EURICSE (Italie)	0,5%
	<b>100%</b>

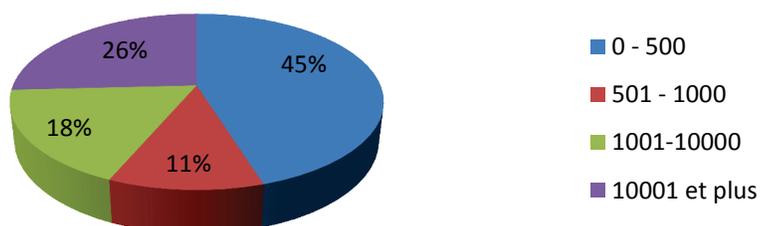
*Note 1 : Les résultats présentés dans ce tableau n'incluent pas les données des 144 répondants du sondage EURICSE.*

*Note 2 : La liste des institutions ci-dessus ne correspond pas à la liste des institutions du tableau 1 (programmes étudiés). La liste ci-dessus représente les programmes associés aux diplômés qui ont fait partie de notre sondage. Certains répondants proviennent d'institutions pour lesquelles nous n'avons pas créé de profil. En ce qui a trait aux programmes étudiés en profondeur (tableau 1), nous avons invité les membres du Consortium à participer; certaines institutions ont choisi de participer à l'élaboration de leur profil, d'autres ont décliné l'invitation.*

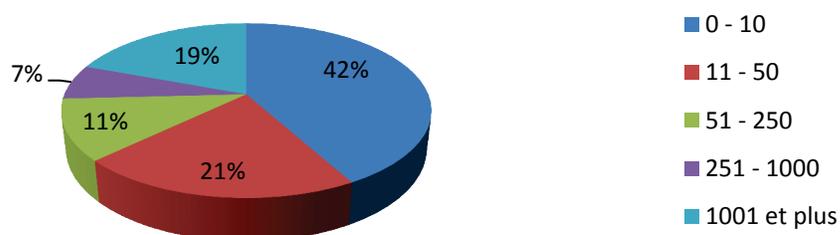
# ÉCHANTILLONNAGE : PARTENAIRES DU SECTEUR

Notre échantillonnage des partenaires du secteur coopératif est composé de 62 coopératives de 11 pays.

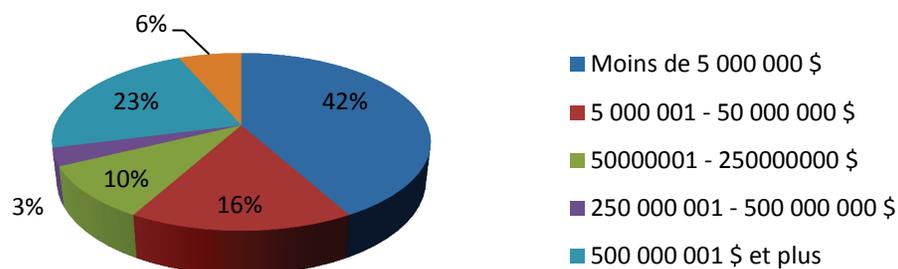
## Nombre de membres



## Nombre d'employés



## Revenus annuels



PAYS	NOMBRE DE PERSONNES SONDÉES
Belgique	1
Brésil	6
Canada	9
Chili	13
Allemagne	1
Indonésie	1
Italie	10
Paraguay	1
Trinité-et-Tobago	3
Royaume-Uni	16
États-Unis	1

PROGRAMMES REPRÉSENTÉS AU SEIN DES RÉPONDANTS DU SECTEUR	
Saint Mary's University (Canada)	8
The Co-operative College (RU)	6
Sheffield Hallam University (RU)	6
Università di Bologna (Italie)	6
EURICSE (Italie)	5
IRECUS, Université de Sherbrooke (Canada)	3
Cipriani College of Labour and Co-operative Studies (Trinité-et-Tobago)	3
Universidade Federal Rural de Pernambuco (Brésil)	3
Universidad de Santiago de Chile (Chili)	2
Pontificia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) (Brésil)	2
Co-operative Education Trust Scotland (CETS)	1
On-Co-op / York University (Canada)	1
Universidad de Habana (Cuba)	1
Universidad Bamberg, IFL (Munich) (Allemagne)	1
Universidad Autónoma de Asunción (Paraguay)	1

# RÉSULTATS : PERTINENCE ET IMPACT

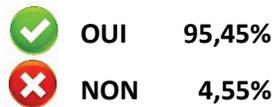
Nous présentons les résultats des diplômés et des partenaires du secteur pour chacun des quatre niveaux du modèle d'apprentissage. Voici les résultats pour les niveaux 1 et 2 et l'analyse sur la pertinence de l'EEC.

## NIVEAU SATISFACTION

Le niveau 1 fait référence au degré de satisfaction, d'engagement et de pertinence que les étudiants croient que le programme a pour la coopérative. Que pensent-ils du programme? Les éléments du programme sont-ils transférables?

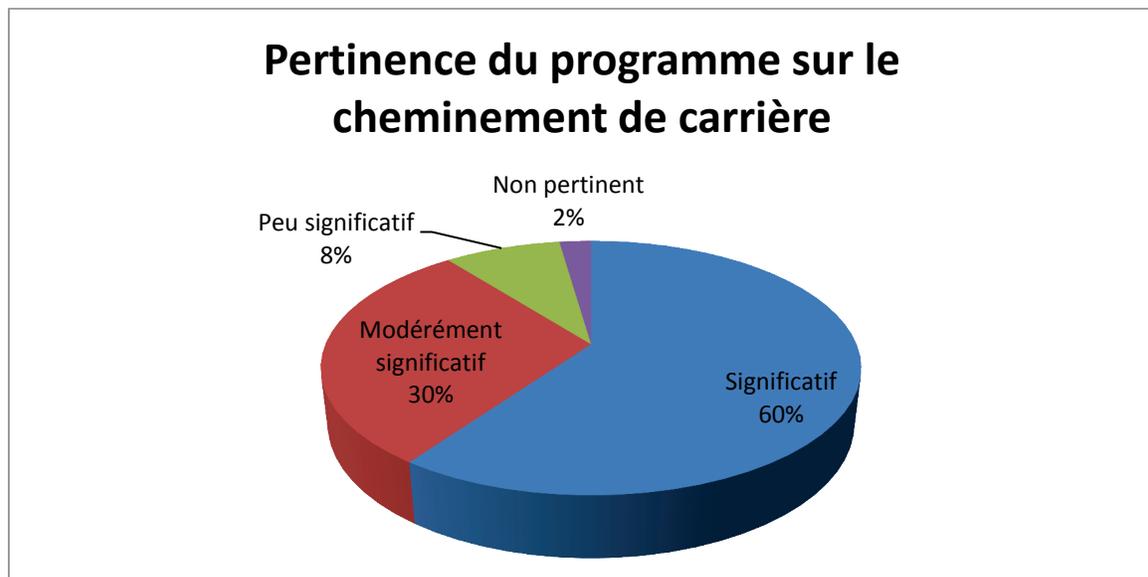
Dans notre enquête auprès des diplômés, deux questions quantitatives portent directement sur le niveau de satisfaction.

**Recommanderiez-vous le programme à vos collègues ou à d'autres personnes?**



Ces résultats sont semblables à ceux du sondage d'EURICSE où 90% des diplômés affirmaient que, s'ils pouvaient reculer dans le temps, ils s'inscriraient à nouveau au programme de maîtrise.

**Le programme a-t-il été pertinent dans votre cheminement de carrière?**



Les commentaires entendus lors des entretiens et des groupes de discussion viennent étayer nos conclusions :

- Le programme m'a donné une nouvelle perspective sur les autres organisations, l'économie et l'environnement.<sup>5</sup>
- Le programme n'est pas comme les autres; il est utile et nous garde en contact avec la société et les aspects sociaux des organisations.
- Je recommande le programme parce que nous avons besoin d'éducation pour bâtir un monde durable et les coopératives sont un bon moyen d'y arriver.
- C'est utile et nécessaire de connaître qui on est et d'où on arrive en tant que coopérateurs.

Pour mieux comprendre les données, nous avons croisé les facteurs pour voir comment les résultats aux questions interagissaient :

- Même si certains répondants disent que le programme n'est pas bien reconnu dans leur organisation, 89% le recommanderaient quand même.
- 70% des répondants qui ont trouvé le programme significatif dans leur cheminement de carrière disent que le programme est bien connu dans leur organisation.
- 94% de ces mêmes répondants sont toujours en contact avec leur institution par l'entremise de bulletins d'information, de projets de recherche, de consultations, etc.

Étant donné qu'il y a beaucoup moins de programmes d'EEC que de programmes traditionnels en administration, il est absolument essentiel, aux fins de recrutement, d'identifier les raisons pour lesquelles des étudiants choisissent un programme d'ECC. Nous avons demandé aux répondants d'expliquer pourquoi ils ont décidé de s'inscrire à un programme consacré à l'EEC. Les réponses les plus fréquentes passent de considérations philosophiques et de valeurs aux considérations d'ordre plus pratique :

- intérêt personnel ou choix;
- adhésion au modèle coopératif;
- désir de mieux comprendre le modèle coopératif et ses possibilités<sup>6</sup>;

#### *Focus sur Co-operators*

*Chez Co-operators, l'EEC est appréciée parce qu'elle aide 1) à comprendre la différence coopérative, 2) à développer les compétences spécifiques aux coopératives, 3) à distinguer les coopératives des autres formes d'entreprises, 4) à mieux comprendre l'organisation, et 5) à mieux comprendre la culture qui dirige cette organisation.*

*L'EEC est importante parce que c'est un programme basé sur des valeurs qui offre des outils pratiques que les diplômés peuvent utiliser dans leur gestion quotidienne de la coopérative.*

<sup>5</sup> Dans ce rapport, les commentaires des répondants cueillis lors des sondages, entretiens et groupes de discussion sont paraphrasés et généralisés afin de présenter les grands thèmes. Cette approche évite d'inonder le lecteur d'une surabondance de citations directes.

<sup>6</sup> Le sondage EURICSE a démontré que « l'intérêt pour le modèle coopératif » était l'élément clé.

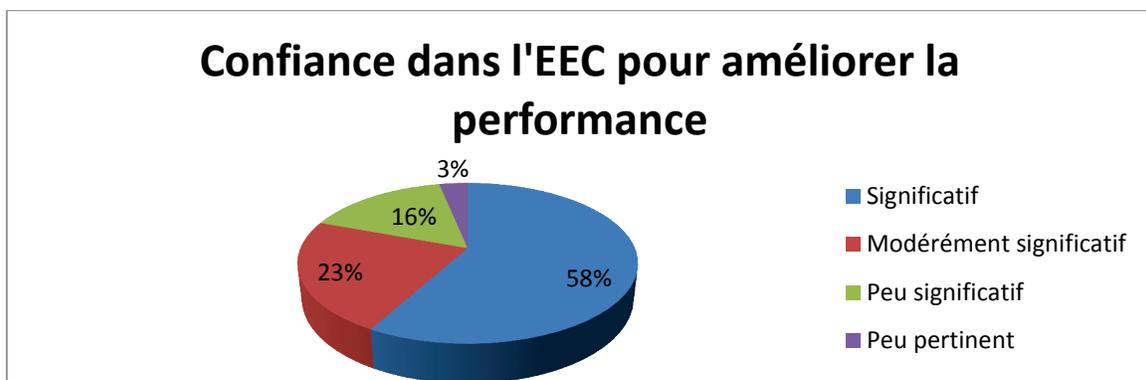
- désir d'améliorer ses connaissances de la gestion coopérative;
- cheminement de carrière/possibilité d'emploi.

Nous avons également demandé aux répondants pourquoi ils recommanderaient le programme. Voici les réponses les plus souvent rendues :

- Pour l'instruction et l'expérience qu'il offre (éthique, principes, aspects fondamentaux de la coopération).
- Pour élargir sa perspective et mieux comprendre le monde dans lequel on vit ainsi que le rôle de leadership que les organisations coopératives jouent dans leurs efforts de l'améliorer.

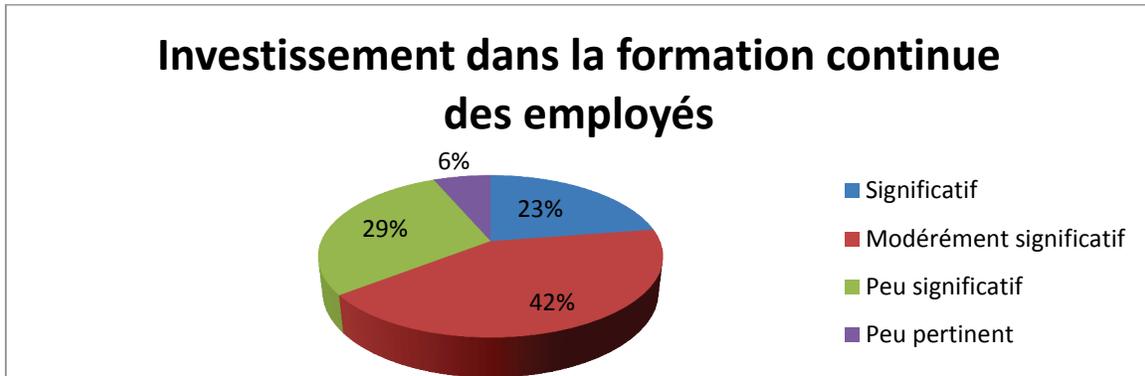
En plus des réponses des diplômés, le sondage complémentaire des partenaires du secteur a relevé de nouvelles informations.

Le sondage des partenaires demandait : « **Dans quelle mesure croyez-vous que l'EEC a amélioré la compréhension du modèle coopératif et contribue à améliorer la performance globale (sociale et financière) de l'organisation? »**



Pour résumer, les réponses des diplômés et des partenaires du secteur indiquent un haut niveau de satisfaction, quel que soit le pays, l'institution ou le format du programme. Ceux qui ont une expérience directe avec le programme font montre d'une profonde conviction envers l'EEC.

Le sondage demandait aussi aux organisations : « **Dans quelle mesure investissez-vous dans la formation continue de vos employés? »**



Étant donné que les répondants avaient maintenu des liens personnels avec les programmes d’EEC, il est étonnant de voir que 35% ont déclaré n’investir que très peu ou aucunement dans l’éducation permanente de leurs employés. Il s’agissait d’un petit échantillonnage, nous n’en généraliserons donc pas les résultats. Cependant, cela confirme certains renseignements anecdotiques qui suggèrent que certaines organisations coopératives ne veulent pas ou sont incapables d’investir généreusement dans le développement professionnel, ce qui, par extension, pourrait faire partie du défi que représente l’implantation d’éléments du cinquième principe coopératif.

Pour résumer cette section sur la satisfaction (niveau 1), les programmes d’EEC sont bien appréciés. D’une part, les diplômés vantent les mérites des programmes et sont d’avis que cette formation est pertinente au cheminement de leur carrière. D’autre part, les partenaires du secteur sont convaincus que l’ECC peut améliorer leur performance.

## NIVEAU APPRENTISSAGE

**Le niveau 2** traite de l’évaluation de l’expérience de l’apprentissage. Il mesure le savoir, les compétences, les attitudes, la confiance et l’engagement résultant de l’expérience de l’apprentissage. Dans nos recherches, nous nous sommes concentrés sur le contenu spécifique au modèle coopératif et sur les compétences privilégiées dans les programmes.

Dans le sondage, nous avons demandé aux diplômés des programmes et aux partenaires du secteur d’identifier les trois plus importants domaines de connaissances pour leur coopérative (voir tableau 3).

**Tableau 3**  
**Plus importants domaines de connaissances**

Domaine de connaissances	DIPLOMÉS		PARTENAIRES DU SECTEUR
	Résultats de tous les répondants	Résultats des répondants qui affirment que l'EEC est très pertinent ou plutôt pertinent au cheminement de leur carrière	Résultats de tous les répondants
Identité coopérative (principes et valeurs)	54,55%	72,0%	67,74%
Management stratégique	39,77%	53,4%	50,00%
Structure de l'organisation coopérative et ses fonctions	32,95%	45,8%	32,26%
Participation des membres	26,70%	33,9%	53,23%
Développement durable (triple bilan)	21,59%	27,11%	32,36%
Finance et comptabilité coopératives	19,32%	26,3%	37,10%
Marketing coopératif	12,50%	16,1%	8,06%
Gestion des personnes dans la coopérative (GRH)	10,80%	13,6%	20,97%

Les résultats des diplômés sont intéressants : l'identité, la stratégie, la structure coopérative et ses fonctions ont obtenu la cote la plus élevée, mais elle est encore plus élevée lorsque les résultats sont croisés avec la variable de pertinence de l'EEC dans le cheminement de carrière. Puisque nous avons demandé aux participants de choisir les trois domaines sans ordre d'importance, la cote des domaines de la participation des membres et du développement durable (triple bilan) est à noter. Dans le cas du sondage EURICSE, la stratégie, la gestion du personnel/RH et la structure organisationnelle et ses fonctions ont été jugés les plus importants domaines d'apprentissage. Mentionnons que la participation des membres est jugée beaucoup plus importante par les partenaires que par les diplômés (coté deuxième et quatrième respectivement).

Dans les entretiens et les groupes de discussion, nous avons vu des nuances au niveau de l'importance des différents domaines des connaissances. En voici les éléments clés :

- L'importance attribuée à l'identité, la stratégie, la structure et la fonction de l'organisation, et la participation des membres est liée à la quête de joindre l'identité coopérative à l'amélioration de la performance de la coopérative.

- Certains répondants se sont dits surpris que la gestion du personnel (c.-à-d. ressources humaines) ne soit pas identifiée parmi les trois plus importants domaines : « Nous gérons les RH dans ses aspects techniques, mais nous ne les gérons pas pour ce qu'il y a de plus important : les gens ». Dans l'étude d'EURICSE, la gestion du personnel/RH se classait parmi les trois plus importants domaines d'apprentissage.
- Certains répondants ont mentionné l'importance de l'objectif fondamental de l'organisation : de coopérer à l'interne et avec les autres organisations pour atteindre un but commun. Il ne s'agit pas du rôle singulier de l'individu au sein de la coopérative, mais plutôt d'assumer la responsabilité personnelle et collective pour la coopérative et de l'étendre au-delà de sa propre coopérative au bénéfice de tout le secteur.

### Focus sur Co-operators

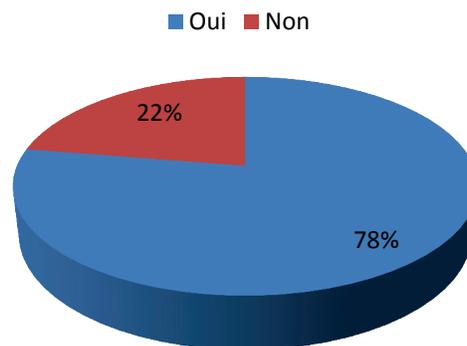
*Les diplômés de Co-operators s'expriment sur le développement de l'identité coopérative :*

- *Permet d'expliquer les décisions prises et pourquoi elles ont été prises différemment de celles prises dans une entreprise détenue par des investisseurs;*
- *un accent stratégique différent et ses liens avec les valeurs et principes coopératifs;*
- *la gouvernance coopérative est une approche qui « ouvre les yeux »;*
- *l'identité coopérative comme fondement pour se différencier des autres;*
- *les profits et les gens : atteindre un meilleur équilibre entre ces deux éléments essentiels.*

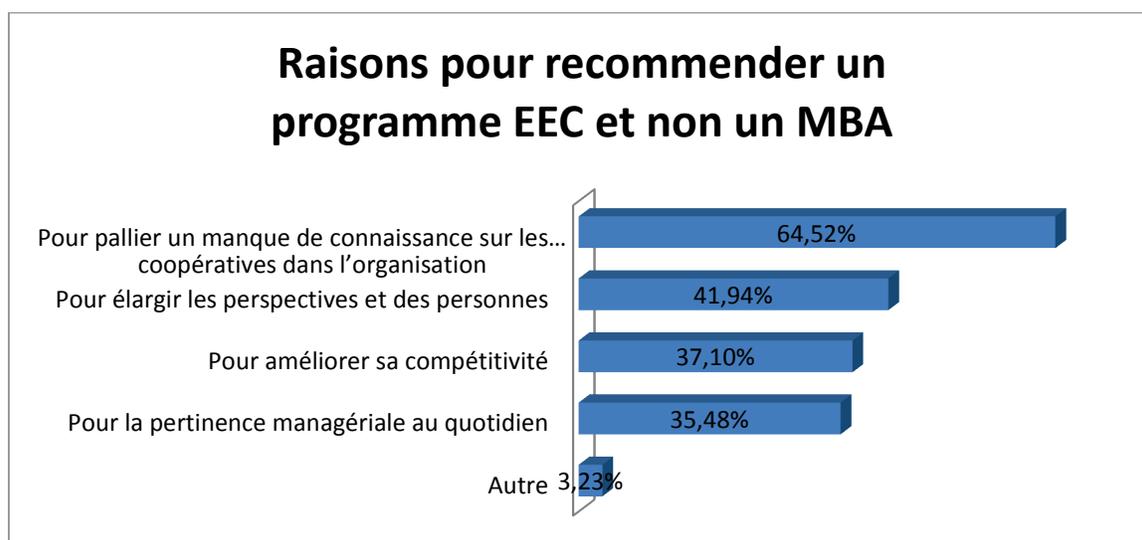
*Ils ont appris que le coopérativisme est un modèle d'affaires éthique, filtré à travers le tamis des valeurs et des principes.*

Les données du sondage des partenaires du secteur révèlent la pertinence de l'EEC. À la question, « **Recommanderiez-vous un programme d'EEC plutôt que le MBA traditionnel?** », 77% ont répondu « oui » et 22% « non ».

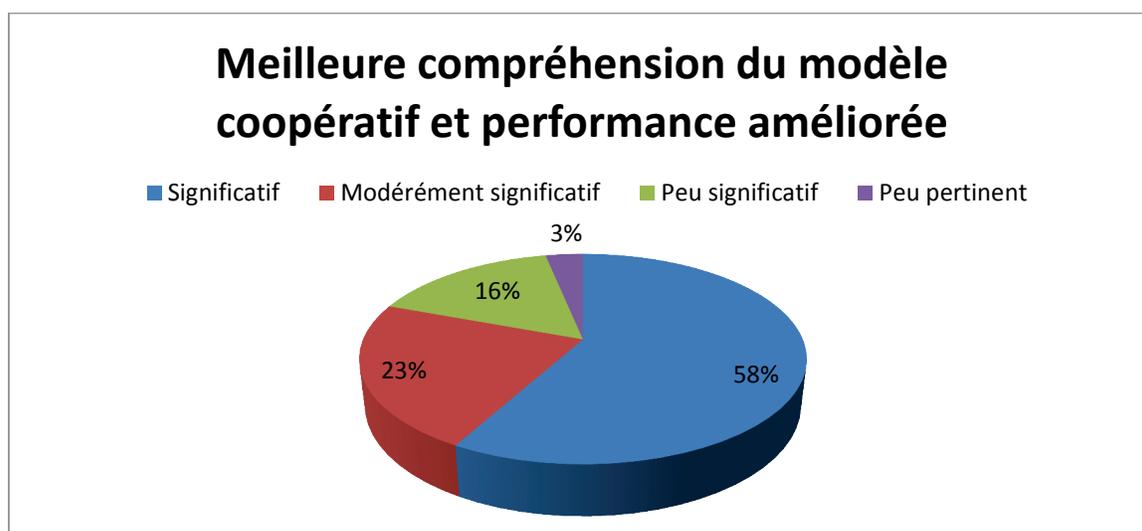
## Recommandation d'un programme EEC plutôt qu'un MBA



À la question, « **Pourquoi recommanderiez-vous l’EEC plutôt que le MBA traditionnel?** », les partenaires du secteur ont offert les réponses présentées dans le graphique ci-dessous :

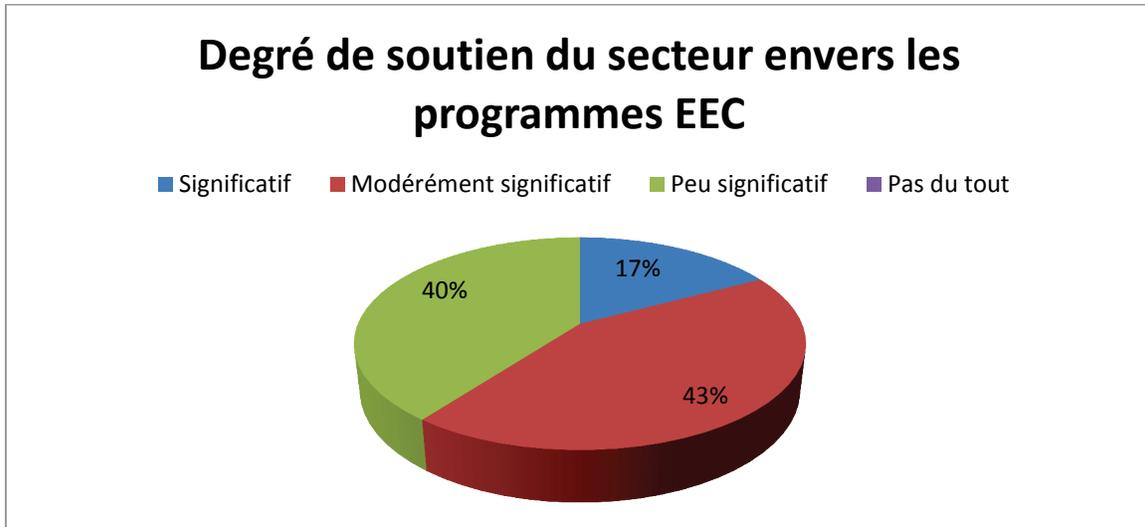


Pour confirmer la pertinence des programmes d’EEC, le sondage des partenaires du secteur demandait : « **Dans quelle mesure les programmes d’EEC mènent-ils à une meilleure compréhension du modèle coopératif (principes et valeurs) et contribuent à l’amélioration de la performance globale (sociale et financière) de votre organisation?** »



Ces résultats suggèrent que les partenaires du secteur reconnaissent que l’EEC améliore la performance. De plus, pour ce qui est des raisons de recommander un programme d’EEC, les partenaires du secteur ont souligné l’importance 1) d’approfondir la compréhension des coopératives, 2) d’élargir la perspective et 3) d’améliorer la compétitivité.

Cependant, il serait erroné d’assumer l’appui solide du secteur en raison de ces données. En fait, c’est le contraire. Le sondage des partenaires du secteur indique **un soutien limité aux programmes d’EEC (voir graphique ci-dessous)** :



De plus, de la perspective des partenaires du secteur, **les programmes d’EEC ont besoin d’améliorations, surtout en ce qui a trait** 1) au contenu, ce qui permettrait une application plus directe au sein des coopératives et 2) à la disponibilité et la connaissance des programmes existants.

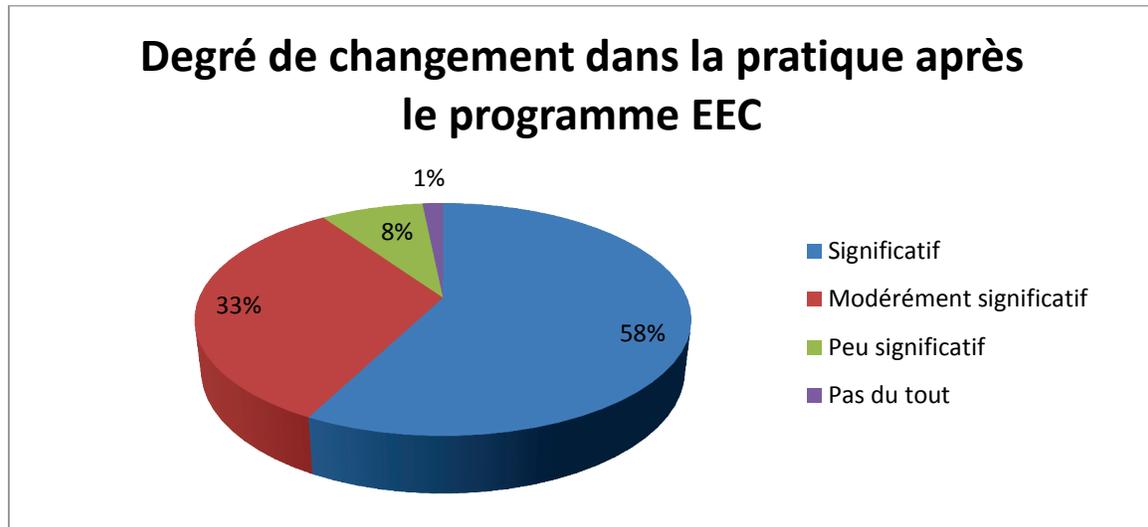
Pour résumer le niveau 1 (Satisfaction) et le niveau 2 (Apprentissage), soit la pertinence des programmes, il semble que les diplômés et les partenaires du secteur apprécient les programmes d’EEC. Les données indiquent un niveau de satisfaction significatif en ce qui a trait au contenu, aux compétences et aux habiletés acquises au cours des programmes. Les sondages révèlent que les diplômés et les partenaires reconnaissent le potentiel des programmes d’EEC à améliorer la performance des coopératives.

## NIVEAU COMPORTEMENTS

Pour évaluer l’impact des programmes d’EEC sur les pratiques et la performance des coopératives, nous portons notre attention au niveau 3, qui traite des changements de comportement, et au niveau 4, qui traite des résultats organisationnels.

**Le niveau 3** évalue dans quelle mesure les étudiants appliquent leurs nouvelles connaissances et changent leur comportement selon le contenu et les compétences du programme. Les comportements appris se sont-ils traduits en nouvelles pratiques dans leur coopérative?

Dans quelle mesure le programme a-t-il changé votre approche face aux activités de la coopérative?



Nous avons demandé aux diplômés de fournir **un exemple d'une pratique de gestion implantée en raison de leur participation au programme d'EEC**. Voici quelques exemples :

- Une stratégie axée sur les membres.
- Que le contrôle des membres soit intrinsèque à la coopérative.
- Dans le processus décisionnel, permettre aux collègues de chercher des solutions avant de leur demander des réponses.
- Implanter des critères d'évaluation des employés basés sur les principes coopératifs.
- Lancer un programme d'éducation coopérative pour les employés et les membres de façon à ce que l'on puisse mieux se comprendre et partager les mêmes objectifs.
- Favoriser le travail en équipe (*teamwork*).

Nous avons croisé les réponses à cette question avec celles portant sur la pertinence pour le cheminement de carrière et les domaines de connaissances. Nos résultats indiquent que 92% des diplômés qui reconnaissent la pertinence du programme pour leur cheminement de carrière sont également d'avis que le programme a changé leur approche (de façon significative ou modérément significative) envers leurs activités coopératives.

Les questions ouvertes du sondage, ainsi que les entretiens et les groupes de discussion, ont ajouté des détails à propos de la **façon dont le programme a changé l'approche des répondants envers leurs activités coopératives** :

- a entraîné la prise de conscience d'une « vue d'ensemble » du monde où l'on vit et du potentiel coopératif;

- a résulté en changements dans la façon dont les répondants agissent envers leurs compagnons de travail, devenant plus responsables envers eux et envers l'organisation;
- a établi les lignes directrices pour prendre des décisions basées sur les principes et les valeurs étudiées en profondeur et comprises;
- a créé des liens plus clairs et une meilleure cohésion entre le volet entrepreneurial de la coopérative et le volet associatif lié aux membres;
- a aidé à acquérir un savoir coopératif depuis une perspective philosophique et éducative qui s'est transmise dans les pratiques quotidiennes;
- a démontré que la coopération exige une approche participative et consultative à la fois à l'interne et avec les autres coopératives.

Le sondage des partenaires du secteur suggère une conviction ferme dans le potentiel de l'EEC à rehausser les pratiques des coopératives. Le sondage n'a pas identifié de comportements spécifiques, mais les réponses aux questions ouvertes ont démontré le besoin d'une culture coopérative connexe aux pratiques de la gestion. Ceci exige plus de travail d'équipe et un rapport plus soutenu entre les pratiques et les buts de l'organisation.

Voici quelques citations tirées des réponses aux questions ouvertes du sondage des partenaires du secteur au sujet des **comportements et des pratiques coopératives** :

- Si on veut un avenir dans la coopération, on doit promouvoir auprès des générations actuelles et futures la façon coopérative de faire des affaires.
- La gestion coopérative exige le partage du pouvoir (une coopération entière dans la l'organisation) plutôt qu'une mentalité de contrôle. Ce n'est pas chose simple d'élaborer des programmes basés sur ce principe.
- L'EEC doit rendre nos employés plus professionnels afin de mieux propager les valeurs et le savoir coopératifs dans leur organisation.

Nous avons également demandé aux partenaires du secteur qui n'ont pas répondu ou ont répondu rapidement à la question portant sur l'amélioration des pratiques managériales de la coopérative d'expliquer leur réponse. La raison la plus souvent invoquée était liée au manque de compréhension du modèle coopératif et à une faible culture coopérative au sein des organisations. Les répondants du secteur suggèrent d'établir des liens plus solides au sein de la

### *Focus sur Co-operators*

*Les diplômés des programmes d'EEC chez Co-operators ont changé leurs pratiques de trois façons principales:*

- 1. Leur capacité de promouvoir le modèle coopératif.*
- 2. Une approche unique envers les affaires avec une vision à long terme et l'accent sur les membres.*
- 3. Une vision plus stratégique (dans un contexte coopératif) de l'organisation et de son département ou groupe de travail.*

*Bref, un engagement accru de la part de l'employé lié à une meilleure compréhension du but de l'organisation.*

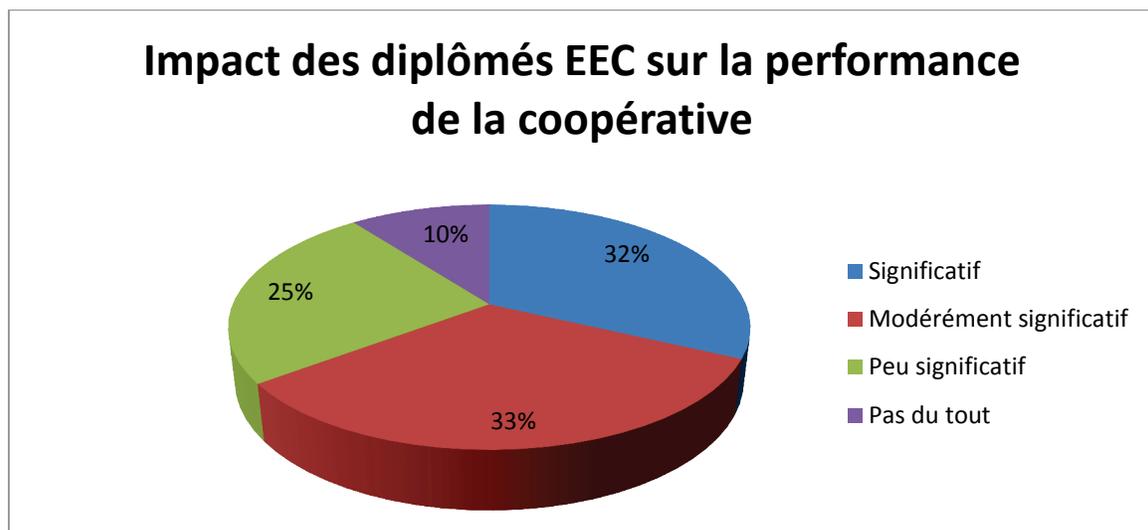
coopérative, d'accroître la sensibilisation des employés au modèle coopératif et d'adopter une approche basée sur la coopération pour améliorer la performance. Tous ces commentaires suggèrent qu'au niveau comportemental, l'éducation coopérative pourrait mener à des pratiques administratives plus rigoureuses.

Pour résumer la section niveau 3 (Comportement) du rapport, les données portent à croire que l'EEC permet aux étudiants de transférer la coopération d'une perspective théorique, c.-à-d. à la mondialisation et l'histoire des coopératives, à la gestion des organisations selon les principes coopératifs. L'approche des diplômés au sein de leur organisation démontre que le savoir se traduit en compétences. Le sondage des partenaires du secteur indique que les diplômés améliorent leurs pratiques coopératives, confirmant ainsi le transfert de l'apprentissage au comportement.

## NIVEAU RÉSULTATS

Le **niveau 4** traite des résultats au sein de l'organisation même. Les employés qui ont pris part à un programme d'EEC ont-ils eu un impact sur la performance coopérative et commerciale de leur organisation? Dans quel sens? Quels sont les contributions des diplômés dans leur milieu de travail coopératif? Certaines questions de notre sondage portaient sur les résultats.

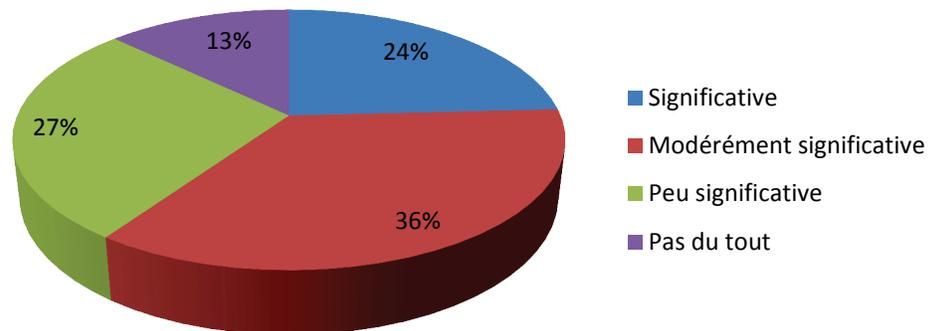
**Considérant le type, la taille et la culture de votre coopérative, dans quelle mesure avez-vous influencé son rendement en raison du programme d'EEC auquel vous avez participé?**



Dans le sondage EURICSE, la majorité des diplômés étaient d'avis qu'ils pouvaient avoir un impact significatif sur la performance de leur organisation en raison des habiletés, des compétences et des connaissances acquises dans le programme d'EEC.

De la perspective des partenaires du secteur, nous avons demandé : « Dans quelle mesure les diplômés à votre emploi ont-ils contribué à implanter les pratiques de la gestion coopérative de votre organisation? »

## Capacité des diplômés EEC à améliorer les pratiques managériales coopératives



Les données des sondages des diplômés et des partenaires du secteur indiquent qu'à 35% et 40% respectivement des répondants sont d'avis que les diplômés avaient un impact minime ou aucun impact sur la performance (réponses des diplômés) ou n'étaient pas capables ou peu capables d'améliorer les pratiques de la gestion coopérative (sondage du secteur). Notre recherche ne nous permet pas d'expliquer clairement ces résultats, mais certaines observations portent à croire que la position qui prévaut au sein de la coopérative (par ex. leaders, dirigeants, etc.), la taille de la coopérative et le degré d'adoption du modèle coopératif influencent le succès de l'implantation des changements dans les pratiques qui, ultimement, ont un impact sur la performance. De plus, un programme typique d'éducation ne joue pas de rôle dans l'implantation. Cela soulève une question intéressante pour les éducateurs et les coopératives : comment peut-on accélérer et appuyer l'implantation de pratiques de gestion de pointe et adaptées aux coopératives?

### *Accent sur Co-operators*

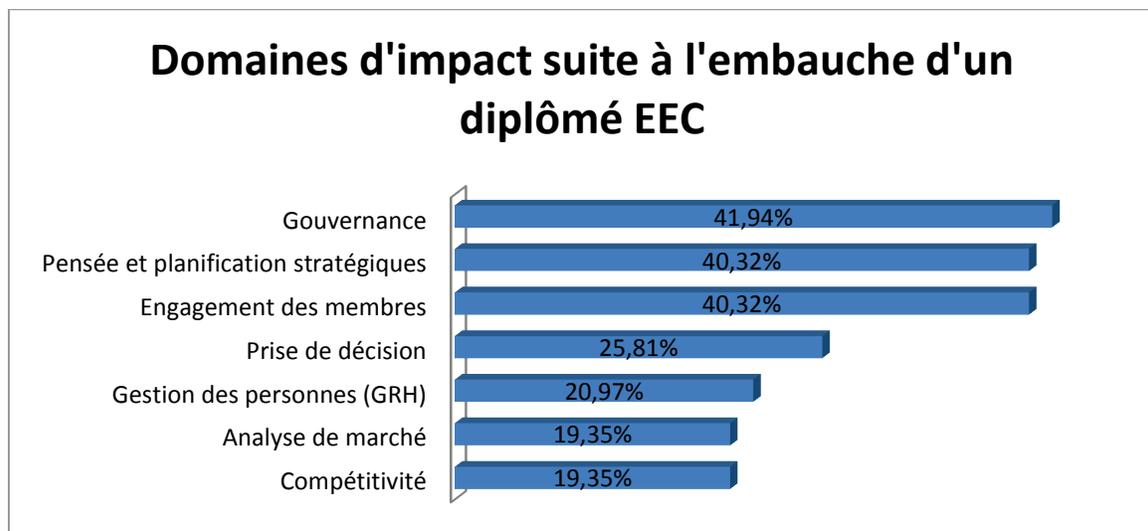
*Qu'est-ce que l'EEC apporte au rendement organisationnel? Chez Co-operators, les répondants sont d'avis que même si seuls 20 employés sur 4 500 participent ou ont participé à un programme d'EEC, ils sont en mesure de refléter la différence coopérative et d'influencer plus largement l'engagement des employés. Ils servent de multiplicateurs de la différence coopérative au sein de l'organisation.*

*Les diplômés soulignent le fait que la capacité à refléter la différence coopérative est limitée par l'existence de deux paradigmes qui adoptent chacun un langage différent au sein de l'entreprise : un langage coopératif des affaires et un langage MBA. Les programmes EEC seraient encore plus solides s'ils développaient plus de paramètres pour faire valoir le modèle coopératif et sa différence.*

Les entretiens et les groupes de discussion ont révélé les aspects suivants :

- L’EEC établit un équilibre entre les pouvoirs des dirigeants et ceux du conseil. La dimension sociale de l’organisation peut contrebalancer la dimension financière.
- L’attribution de ressources à l’éducation aide à atteindre des objectifs communs. L’employé qui est informé et qui jouit d’une bonne compréhension de l’organisation, de sa nature et de sa mission coopératives est plus sensible aux objectifs de l’organisation.

Ces faits sont corroborés par le sondage des partenaires du secteur dans lequel nous demandions : « **Si vous employez ou avez embauché par le passé des diplômés d’un programme dédié aux coopératives, où avez-vous vu leur impact se traduire au sein de votre organisation?** »



Nous avons demandé aux répondants du sondage des diplômés de nous fournir **un exemple d’implantation d’une pratique de gestion**. En voici quelques-uns :

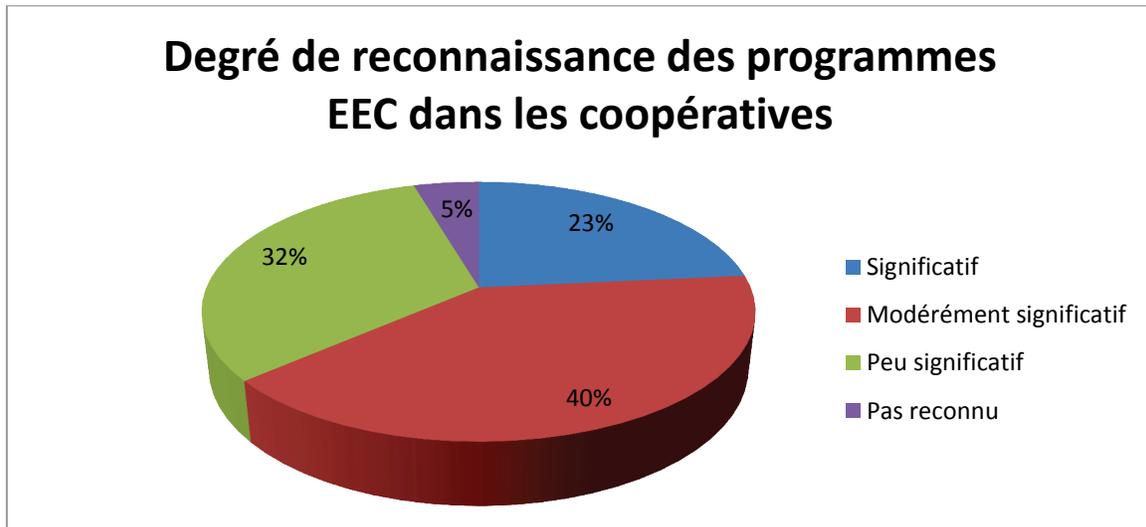
- La gestion à livre ouvert et la collaboration entre les équipes.
- La comptabilité à l’aide du triple bilan aide nos membres et la communauté à mieux comprendre les différents aspects de notre organisation et leurs impacts. Notre marketing en a aussi bénéficié.
- La structure de l’assemblée annuelle est très participative : la structure d’animation constitue une pratique managériale qui a un impact sur la coopérative.

Afin de renforcer et valider les déclarations des diplômés, les réponses à la section des questions ouvertes du sondage des partenaires indiquent que :

- Chaque coopérative concentre ses activités principales dans un secteur spécifique (finance, agriculture, alimentation, etc.). Il devient alors nécessaire d’engager des employés du secteur. Un diplôme d’EEC est un plus pour la cohésion et la culture organisationnelle.

- Les partenaires du secteur engageraient des diplômés d’EEC aux fins d’éducation, de renforcement de l’identité coopérative ou d’établissement de liens entre la stratégie et les éléments fondamentaux de la coopérative.

**Nous avons demandé aux diplômés si le programme était bien reconnu au sein de leur organisation.**



Étant donné que les niveaux de notoriété des programmes d’EEC sont plutôt bas dans le secteur coopératif, il n’est pas étonnant de voir que près de 37% des répondants affirment que les programmes d’EEC ne sont pas bien reconnus au sein de leur organisation. Les raisons invoquées pour expliquer de si bas niveaux présentaient les nuances suivantes :

- Dans les organisations qui reconnaissent la pertinence des programmes d’EEC, les répondants mentionnaient :
  - que les dirigeants reconnaissaient la valeur du programme et encourageaient leurs employés à s’y inscrire ou engageaient des diplômés des programmes d’EEC;
  - toute formation universitaire ou apprentissage était fortement valorisé.
- Dans les organisations qui ne reconnaissent pas la pertinence des programmes d’EEC, les répondants mentionnaient :
  - qu’un expert en coopération n’est pas l’égal d’un comptable agréé ou d’un analyste financier, du moins, pas actuellement;
  - qu’on verra peut-être un changement quand on en saura plus sur l’objectif, la philosophie et le potentiel de la coopérative et du lien entre l’être humain, la finance et les objectifs organisationnels. Mais à ce stage-ci, il y a trop peu de diplômés de l’EEC pour avoir un impact significatif sur une organisation d’une telle taille;
  - qu’il faudrait plus de conviction de la part des dirigeants, des directeurs, des RH;
  - que les dirigeants et les employés n’étaient pas au courant.

Le niveau 4 (Résultats) peut se résumer en trois points. Premièrement, les diplômés croient pouvoir influencer la performance de l'organisation, ce qui est conforme aux données du niveau 3 (Comportement), qui indiquent qu'ils croient pouvoir améliorer les pratiques de la gestion coopérative. Deuxièmement, les partenaires du secteur croient fermement que l'EEC peut avoir un impact sur la performance de la coopérative. Les domaines où l'impact est le plus significatif sont la gouvernance, la réflexion et la planification stratégique ainsi que l'engagement des membres. Les données quantitatives confirment et élargissent cette conclusion avec des exemples qui associent l'impact aux valeurs et principes coopératifs (transparence, triple bilan, etc.). Et finalement, les diplômés et les partenaires du secteur reconnaissent cependant que les programmes d'EEC ne sont pas bien connus dans le secteur. Les deux groupes mentionnent le fait qu'il y ait peu de diplômés et que le potentiel de l'éducation coopérative soit si peu connu.

---

## CONCLUSIONS SOMMAIRES : LES RÉSULTATS

Sur la base de l'étendue et de la profondeur des différentes sections du rapport sur la pertinence et l'impact, nous avons préparé un bref résumé.

***Nous avons conclu que les diplômés acquièrent des compétences et des connaissances précieuses dans les programmes d'EEC et que la plupart d'eux réussissent à transférer ces connaissances aux organisations coopératives de façon à créer un impact sur leur rendement.***

Les répondants considèrent l'EEC comme le moteur de l'amélioration des pratiques de gestion coopérative et du rendement. Les partenaires du secteur ont identifié les domaines avec le plus grand potentiel d'impact comme étant la gouvernance, la stratégie et l'engagement des membres. Cependant, en raison du manque de soutien et de reconnaissance du secteur coopératif, la viabilité à long terme et la réussite des programmes d'EEC sont à risque. La prochaine section de ce rapport présente des recommandations à ce propos.

Généralement, tous les programmes atteignent de très hauts niveaux d'évaluation (satisfaction, apprentissage, comportement et résultats).

	DIPLÔMÉS	PARTENAIRES DU SECTEUR
RÉSULTATS	65% croient avoir un impact significatif ou modérément significatif sur la performance de leur coopérative	Les domaines de gestion coopérative où les diplômés ont le plus grand impact : gouvernance, pensée et planification stratégiques, engagement des membres
COMPORTEMENTS	Les programmes EEC apportent un changement d'attitude envers les collègues et favorisent le transfert de la théorie dans les activités journalières de l'organisation	60% indiquent que les diplômés EEC peuvent déclencher la mise en place de pratiques managériales coopératives de façon significative ou modérément significative
	91% ont déclaré que les programmes EEC apportent un changement significatif ou modérément significatif dans les pratiques managériales coopératives	L'EEC est considérée comme un moteur pour implanter une culture coopérative et un meilleur travail d'équipe
APPRENTISSAGE	Les trois plus importants domaines du savoir EEC sont : l'identité coopérative, la stratégie coopérative et l'engagement des membres	81% croient que l'EEC permet de mieux comprendre le modèle coopératif
	L'EEC renforce le lien entre l'identité coopérative et améliore la performance d'affaires	L'EEC est vue comme une façon de contrer le manque de savoir coopératif à l'intérieur d'une organisation
SATISFACTION	95% recommanderaient un programme EEC	78% recommanderaient un programme EEC plutôt qu'un MBA
	90% indiquent que l'EEC a eu un impact significatif ou modérément significatif sur leur carrière	81% croient de façon significative ou modérée que l'EEC peut améliorer la performance d'affaires de la coopérative
	Les raisons principales motivant le choix d'EEC sont la conviction du bien-fondé des valeurs et principes du modèle coopératif et la volonté de mieux comprendre le modèle et son potentiel	65% croient qu'ils investissent dans l'éducation permanente de façon significative ou modérément significative

---

## LA VOIE À SUIVRE : RECOMMANDATIONS

Ayant démontré la pertinence et l'impact des programmes existants d'EEC, nous terminons avec une série d'observations et de recommandations sommaires qui, nous croyons, mèneront à l'offre d'une solide éducation aux entreprises coopératives de partout, donc à l'appui des besoins à long terme du secteur coopératif en matière de leadership.

**Continuum de l'éducation :** Cette étude s'est concentrée sur une seule portion du continuum de l'éducation coopérative, tant en matière de clientèle étudiante qu'en matière d'approche et de lieu où les programmes sont offerts. L'EEC, telle que nous l'avons définie, était limitée à l'éducation formelle aux adultes. Plusieurs reconnaissent les limites au développement du mouvement coopératif quand les gens ne sont pas exposés aux coopératives dès leur jeune âge. Nous croyons donc que l'éducation coopérative (surtout l'EEC) doit être traitée plus largement, comme une partie intégrante du cheminement éducatif de l'individu – du primaire au secondaire aux études universitaires, collégiales et professionnelles, tout comme en cours de carrière. Il s'agit d'une condition importante pour éveiller l'intérêt et améliorer la compréhension du modèle coopératif (à la fois dans les programmes dédiés à l'EEC, mais aussi dans les programmes d'éducation et de formation traditionnelles).

**Financement :** Actuellement, les programmes d'EEC ne sont pas disponibles dans tous les pays où les coopératives sont actives. Les données démontrent que l'appui du secteur n'est pas toujours fort ou soutenu. Une solution possible serait de créer des fonds qui permettraient aux étudiants d'accéder aux programmes offerts à l'étranger (bourses d'études). Au vu des capacités excédentaires de certains programmes d'EEC, un fonds centralisé pour aider les étudiants à prendre part à un programme établi donnerait du soutien à la viabilité des programmes tout en favorisant les échanges interculturels coopératifs.

**Implication du secteur coopératif :** Selon notre étude, tous les programmes comptent sur des relations significatives avec les partenaires du secteur. Simultanément, certains programmes doivent développer des partenariats plus engagés pour assurer leur viabilité. Il y a un rôle à jouer pour les organisations et les individus (au niveau international comme au niveau local) et ce rôle en est un d'engagement direct avec les programmes existants. Au niveau mondial, la moindre augmentation de l'engagement du secteur envers les programmes peut avoir un effet immédiat sur le nombre d'étudiants et de diplômés exposés à l'EEC. Cela pourrait, en contrepartie, réinjecter des bénéfices connexes aux organisations coopératives.

**Éducateurs :** Il devient de plus en plus clair qu'il existe davantage de programmes partout dans le monde que ceux présentés dans ce rapport, puisque nous en découvrons de nouveaux régulièrement. À notre connaissance, la présente étude est la seule étude contemporaine sur le sujet et nous croyons qu'en commençant à cataloguer les programmes existants, le rapport rend

déjà un précieux service.<sup>7</sup> Il y a déjà une certaine collaboration entre les programmes et les institutions, mais il reste un potentiel toujours inexploité. Les éducateurs doivent faire un effort concerté pour créer des programmes plus rigoureux et offrir aux secteurs les meilleures options possibles. Le *Co-operative Business Education Consortium*, récemment créé, pourrait potentiellement devenir l'organe de représentation et la plate-forme universelle des programmes d'EEC. Les avantages évidents d'une approche collaborative comprennent une promotion et une sensibilisation sectorielles décentralisées, du contenu intersectoriel et universel, une perspective interculturelle et des offres multilingues, entre autres.

**Questions sans réponse :** Bien que cette étude réponde à des questions importantes au sujet de la pertinence et de l'impact, elle soulève également des questions sans réponse qui, à leurs tours, mériteraient qu'on s'y intéresse. Particulièrement, les domaines de recherche suivants ont fait surface :

- **Pourquoi si peu de gestionnaires de coopérative s'inscrivent aux programmes d'EEC alors que ceux-ci existent pour répondre à leurs besoins?** Voici une question essentielle à laquelle nous n'offrons aucune réponse puisque notre étude porte sur les diplômés et les partenaires du secteur; le public cible ne convenait pas pour répondre à cette question puisqu'il s'agissait de gens déjà impliqués directement dans les programmes et qui reconnaissent leur valeur inhérente. Nous ne savons pas pourquoi les coopératives ne s'impliquent pas davantage dans l'EEC, mais le fait qu'elles ne connaissent pas les programmes existants pourrait expliquer, en partie, cette situation. Cependant, l'expérience nous indique que d'institutionnaliser l'appui aux programmes d'EEC au sein des coopératives peut exiger un effort considérable. Afin de déterminer les moyens les plus efficaces d'augmenter la participation du secteur à l'EEC, nous devons valider les raisons qui expliquent le manque d'engagement actuel.
- **Jusqu'à quel point le cinquième principe est-il pleinement implanté dans le secteur coopératif?** Nous supposons que l'enseignement, la formation et l'information qui traitent du modèle coopératif et, plus largement de la coopération, ne constituent pas des composantes importantes des efforts d'éducation déployés par plusieurs coopératives. Quoiqu'une participation plus marquée du secteur coopératif aux programmes d'EEC fasse partie de nos recommandations, une meilleure compréhension de la situation du principe # 5 dans le secteur nous indiquerait si notre domaine fait face à un plus sérieux défi systémique. Comment les leaders et les coopérateurs moins impliqués appliquent-ils le principe # 5 (surtout en ce qui a trait à l'EEC) et y a-t-il des preuves que l'adhésion à ce principe améliore la performance coopérative? Comment expliquer que des coopératives qui croient adhérer fermement au principe # 5 n'estiment pas important d'inclure l'EEC dans leurs activités?

---

<sup>7</sup> Au cours de cette étude, nous n'avons trouvé aucun autre tour d'horizon de l'EEC. Toutefois, il est possible que des études aient été menées ailleurs.

---

# ANNEXE A

## SOMMAIRE DU MANDAT DU

### *CO-OPERATIVE BUSINESS EDUCATION CONSORTIUM*

**Version : 26 juin 2014**

Lancé et coordonné par le programme *Co-operative Management Education*, de la *Sobey School of Business*, de *Saint Mary's University* (Canada), en collaboration avec le *Centre for the Study of Co-operatives*, *University of Saskatchewan* (Canada) et l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) (Canada).

#### **But :**

Avoir une plate-forme commune internationale afin que les leaders en éducation aux entreprises coopératives (caisses populaires, mutuelles) puissent comprendre leurs programmes et mandats respectifs, collaborer lorsque mutuellement avantageux, éviter le dédoublement de leurs efforts, lorsque possible, et assurer la pertinence des programmes face aux besoins des coopératives partout dans le monde.

#### **Justification :**

Actuellement, les liens entre les programmes d'EEC existants sont fragmentés. Il y a des îlots de collaboration, de nouveaux programmes en voie d'élaboration, mais malgré le désir de collaborer, il est parfois difficile de passer du concept à l'action.

Parmi les coopératives, la connaissance des programmes existants et l'appui à ceux-ci ne sont pas très élevés. Si le secteur était plus sensibilisé et apportait plus de soutien, imaginez l'essor que créerait la transformation de nos leaders actuels et futurs en gestionnaires coopératifs à haut rendement. Les programmes actuels ont besoin de plus de soutien de la part du secteur et le Consortium veut voir celui-ci augmenter son engagement envers les programmes d'EEC.

En travaillant ensemble, nous pourrions offrir aux coopératives les meilleures options pour former les gestionnaires coopératifs actuels et futurs.

#### **Qui peut participer :**

Membres à part entière : Les institutions qui offrent des programmes d'EEC aux coopératives, plus particulièrement les programmes orientés vers le modèle coopératif des affaires et les institutions qui tiennent à se joindre au Consortium dans le but d'accomplir le mandat décrit aux présentes.

Nous demandons à chaque membre institutionnel de nommer un représentant principal auprès du Consortium pour faciliter la communication et la planification. Cependant, nous encourageons tous les leaders d'institution à participer pleinement.

Membres associés : Nous avons créé la catégorie des membres associés pour les institutions et les individus qui sont grandement impliqués dans l'éducation coopérative, mais n'offrent pas, à ce jour, un programme formel d'éducation à la coopération. Tout au moins, les institutions ou individus doivent offrir des cours dans le domaine et démontrer qu'ils travaillent activement à incorporer plus d'EEC dans leur sphère d'influence.

---

# ANNEXE B

## MÉTHODOLOGIE

### OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'étude explore la portée et la gamme des programmes d'EEC partout au monde, la nécessité de tels programmes, la demande pour ceux-ci et leur impact sur les organisations coopératives.

L'étude avait **deux objectifs principaux** :

1. Dresser le portrait des programmes formels actuels, y compris les programmes liés au *International Co-operative Business Education Consortium*.
2. Recueillir les données nécessaires à l'analyse de la pertinence et de l'impact de l'EEC, et identifier les défis que le mouvement coopératif devra affronter dans l'avenir.

À titre d'**objectif sous-jacent**, la recherche vise aussi à mieux comprendre le potentiel de l'acquisition d'une connaissance coopérative et de le traduire en pratiques managériales qui aideront les coopératives à améliorer leur performance.

### OBJECTIF DE RECHERCHE #1 : PROFILS DES PROGRAMMES

Pour élaborer le profil concis et complet de chaque programme, les chercheurs ont utilisé : 1) l'information provenant de l'organisation même (par ex. site Web, recherches, matériel publicitaire ou promotionnel); 2) des recherches complémentaires récemment complétées ou en cours; 3) le gabarit complété par chaque personne-contact de programme (disponible en anglais, français, espagnol et italien); 4) la création d'un profil standard basé sur le contenu des gabarits; 5) la confirmation du contenu des profils avec la personne-contact du programme.

### OBJECTIF DE RECHERCHE #2 : PERTINENCE ET IMPACT

Le deuxième objectif porte sur la **pertinence et l'impact des programmes d'éducation à l'entreprise coopérative**. Afin de bien évaluer les différents programmes et initiatives, l'équipe de recherche a complété deux étapes.

Première étape : Lors de cette étape, l'équipe a cumulé des données au moyen d'un sondage anonyme auprès des diplômés et d'un second auprès des partenaires du secteur.

Le sondage des diplômés portaient sur des sujets comme :

- le profil démographique;
- la formation scolaire (par ex. diplômes, plus haut niveau d'éducation);
- expérience de travail (par ex. secteur, positions avant et après l'obtention du diplôme).

Le sondage des partenaires du secteur portait sur des sujets comme :

- le profil coopératif : emplacement, type, secteur, taille, nombre d'employés, etc.;
- les raisons pour lesquelles la coopérative considère l'EEC important;
- les motifs d'embauche d'un diplômé de l'EEC ou les raisons d'offrir une telle formation à ses employés;
- l'historique d'embauche et de promotion des diplômés de l'EEC;
- l'impact d'avoir des gestionnaires qui comprennent le modèle coopératif des affaires et son application dans l'organisation.

Tous les participants se sont prononcés sur les sujets suivants :

- la pertinence et l'impact directs sur la prise de décisions, la planification stratégique, la gestion du personnel, etc.;
- les lacunes des programmes en termes de pertinence et d'impact;
- leurs recommandations spécifiques pour améliorer les programmes;
- leur opinion sur le manque de soutien de la part du secteur coopératif et des mesures que le secteur pourrait/devoir prendre pour rehausser la qualité de l'EEC.

Deuxième étape : On a offert aux répondants de participer à un groupe de discussion ou de prendre part à un entretien. Les groupes de discussion et les entretiens mi-structurés ont permis aux chercheurs de développer les sujets du sondage et d'obtenir des données plus subtiles. Cette étape qualitative a apporté des exemples tangibles de ce qui a changé pour les diplômés, leurs pratiques coopératives et leur carrière. De plus, les groupes de discussion et les entretiens ont permis de valider les données du sondage (première étape) en mettant l'accent sur l'amélioration de la pertinence et de l'impact et sur un plus important engagement envers l'EEC de la part du secteur.

Pour pallier aux problèmes de langue et de distance, l'équipe de recherche a travaillé avec des membres du Consortium et d'autres institutions impliquées dans l'EEC afin que ceux-ci réalisent les entretiens et les groupes de discussion.

Les groupes de discussion ont eu lieu au Canada (Québec, Ontario et Nouvelle-Écosse), en Espagne, à Trinité-et-Tobago et aux États-Unis.

### OBJECTIF DE RECHERCHE #3 : RENFORCER L'IMPACT

À titre d'**objectif sous-jacent**, la recherche vise aussi à mieux comprendre le potentiel d'acquérir une connaissance coopérative et de traduire ce savoir en pratiques qui aideront les coopératives à améliorer leur performance. S'appuyant sur les données cueillies pour les objectifs #1 et #2, la synthèse de l'information devient cruciale. L'essence même de l'objectif #3 est d'élaborer des recommandations concrètes et de contribuer au processus de réflexion sur l'EEC à travers le monde.

## CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

Le comité d'éthique de la recherche de l'Université de Sherbrooke a approuvé et supervisé le processus de la cueillette et de l'analyse des données.

L'équipe de recherche a amassé de l'information sur les perspectives et les expériences du secteur, des organisations, des gestionnaires, des spécialistes et des diplômés qui ont un lien direct avec l'EEC. L'approche nous a permis d'adopter un design flexible qui « utilise des méthodes qui produisent des données sous forme de chiffres (quantitatives) et de mots »<sup>8</sup>.

Un comité académique formé par le Pr. Larry Haiven (Saint Mary's University), le Pr. Daniel Côté (HÉC Montréal) et M. Wilfried Kouamé, étudiant au doctorat (Université de Sherbrooke), a fait l'analyse des données sous la coordination de Mme Karen Miner et de M. Claude-André Guillothe.

## ÉTENDUE ET LIMITES

L'étendue de la recherche est internationale. Cependant, elle s'est limitée aux initiatives et aux programmes déjà bien établis, connus des chercheurs et identifiés par le Consortium. Certains programmes que nous connaissions déjà n'ont pas fait partie de l'étude pour différentes raisons : difficultés à joindre l'institution, conflits d'horaires, impossibilité de participer. De plus, certaines des institutions ont des règles de confidentialité qui ne leur permettent pas de divulguer le nom de leurs diplômés. Nous avons découvert des programmes additionnels en fin d'étude, mais n'avons pas eu le temps de les inclure dans l'étude.

Pour ce qui est des profils, nous avons amassé des renseignements depuis d'autres profils, sondages, entretiens et groupes de discussion de presque 30 institutions.

Nous avons sondé les diplômés et les partenaires du secteur pour obtenir une perspective plus large et plus complète de la pertinence et l'impact. Nous avons joint 167 diplômés et 62 répondants du secteur des coopératives dans 11 pays.

Nous avons également enrichi notre recherche avec les résultats d'une étude en profondeur des diplômés de l'EURICSE (*European Research Institute for Co-operatives and Social Enterprises*) menée en 2013 par cet institut. Quand les questions correspondaient à celles de notre étude, nous avons incorporé les données à nos résultats, faisant passer le total de répondants de 167 à 311. L'étude fut menée en anglais, en français, en espagnol et en italien, nous allouant ainsi une perspective mondiale, mais qui a créé certaines lacunes (par ex. des pays peuplés où on trouve d'importantes coopératives n'ont pas été inclus puisqu'ils ne pouvaient communiquer dans aucune des quatre langues).

---

<sup>8</sup> Robson, C. (2002). *Real World Research*. Blackwell Publishing, p. 5.

## MATRICE SOMMAIRE DES PROFILS DE PROGRAMMES

### **Matrice des profils des programmes d'éducation aux entreprises coopératives**

Les renseignements reflètent la situation en juillet 2014

Organisation	Programmes	Pays	Objectifs	Format	Public	Diplômés	Points forts	Défis	Site Web
<b>Ambo University</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bac. ès arts avec deux concentrations : 1) Administration des coopératives; 2) Comptabilité et audit des coopératives (depuis 2003)</li> <li>Études supérieures en administration de coopératives (depuis 2006)</li> <li>Maîtrise ès arts – Comptabilité de coopérative (2008)</li> </ul>	Éthiopie	De former des travailleurs hautement qualifiés en administration et en comptabilité des coopératives qui, à son tour, mène au développement d'une main-d'œuvre coopérative compétente qui participe au développement socio-économique durable	Temps plein ou partiel, en personne, en anglais	Personnel du secteur coopératif (gestionnaires, vérificateurs) ainsi que les employés des bureaux de promotion des coopératives, des ONG et du gouvernement	<i>Nombre total non fourni</i>  En 2 015, 70 étudiants de 1er cycle, 15 aux études supérieures	Curriculum basé sur les besoins  Partenariats du secteur  Personnel impliqué dans les coopératives	Roulement fréquent du personnel universitaire  Faible capacité de recherche  Manque d'infrastructures (salle de cours intelligente, matériels numériques, etc.)	<a href="http://www.ambou.edu.et">www.ambou.edu.et</a>
<b>Cipriani College of Labour and Co-operative Studies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bac. ès arts en études coopératives (depuis 5 ans)</li> <li>Diplôme d'associé ès arts en études coopératives (depuis 16 ans)</li> <li>Certificat en gestion des caisses de crédit (depuis 10 ans)</li> <li>Programme <i>Dix samedis</i> : Introduction à la gestion coopérative</li> </ul>	Trinité-et-Tobago	De répondre à la demande du secteur local pour une meilleure gestion et capacité de supervision au sein du mouvement coopératif et une plus grande efficacité des opérations des caisses de crédit en particulier, et des entreprises coopératives en général	Temps plein ou partiel, en personne	Les dirigeants et les employés du secteur coopératif	De 2010-2014 : 27 diplômés	Peu coûteux  Le contenu du programme est facilement transférable à d'autres secteurs d'études  L'accent est sur l'amélioration de la gestion coopérative  Des composantes de recherche et de stages	Perçu comme étant long (surtout le bac. ès arts)  Les études des affaires coopératives n'est souvent pas le premier choix de carrière des étudiants  De trouver et de garder des personnes qualifiées pour donner les cours.	<a href="http://www.cclcs.edu.tt">www.cclcs.edu.tt</a>
<b>EURICSE (European Research Institute on Co-operative and Social Enterprises)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise en gestion des entreprises sociales (depuis 1996)</li> <li>Innovation en entreprises coopératives et sociales</li> <li>Executive.coop</li> <li>Leadership en entreprises coopératives et sociales</li> <li>Formation ciblée offerte au secteur</li> </ul>	Italie	Chaque programme a des buts spécifiques pour un public ciblé qui gravite autour de la gestion coopérative (innovation, amélioration du rendement, croissance et expansion)	Maîtrise à temps plein et crédits universitaires  Autres : à temps partiel, en italien	Diplômés récents, jeunes chercheurs, gestionnaires et intervenants	Maîtrise : 18 cohortes et 273 finissants  Innovation : 3 éditions, 82 participants  Exécutif : 1 édition, 14 participants  Leadership : 2 éditions, 36 participants  Formation ciblée : 550 participants dans 90 organisations/5 ans	Lien solide entre la recherche et la formation    Planification et formation en co-création avec le secteur et les étudiants	Se tourne vers l'Europe et le secteur coopératif européen et ses besoins en matière d'éducation    De comprendre le contexte économique qui attend les coopératives	<a href="http://euricse.eu/it/formation">http://euricse.eu/it/formation</a>

Organisation	Programmes	Pays	Objectifs	Format	Public	Diplômés	Points forts	Défis	Site Web
<b>IRECUS, université de Sherbrooke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise en gestion et gouvernance des coopératives et des mutuelles (depuis 1981)</li> <li>Certificat bilingue en gestion de coopératives en collaboration avec <i>Saint Mary's University</i><sup>1</sup></li> </ul>	Canada	D'offrir une perspective coopérative, à partir du paradigme coopératif, au moyen du modèle d'affaires coopératif et mutuel et rehausser l'habileté des dirigeants, des anciens et des nouveaux membres	Temps plein, en personne, en français	Des étudiants de toute origine et profession (il n'est pas nécessaire d'avoir des liens au secteur coopératif)	Au moins 350 étudiants en 31 cohortes	Partenariats du secteur Très grande implication des enseignants dans le secteur (recherche et pratique)	De recruter un plus grand nombre d'étudiants et de renforcer les liens avec le secteur coopératif	<a href="http://www.usherbrooke.ca/irecus/education/">www.usherbrooke.ca/irecus/education/</a>
<b>Mondragon University</b>	Maîtrise en économie sociale et entreprises coopératives	Espagne	De transmettre les compétences nécessaires pour créer, développer, gérer, faire les recherches et diriger une entreprise coopérative et de l'économie sociale tout en facilitant la coopération entre elles	Deux (2) ans, 60 crédits universitaires, en espagnol	Étudiants de toute discipline Diplômés qui ont de l'expérience et qui veulent relancer leur carrière	Nouveau format débutant en 2013-2014 1 <sup>re</sup> année : 14 étudiants	Fait partie de MONDRAGON, un important groupe de coopératives internationales Largement reconnu et intégré au <i>European Higher Education Area</i> Période d'études au Pays basque Flexible, format en ligne	De recruter suffisamment d'étudiants De faciliter l'accès aux étudiants qui en n'ont pas les moyens.	<a href="http://www.mondragon.edu/en/studies/master/social-economy-and-cooperativism">www.mondragon.edu/en/studies/master/social-economy-and-cooperativism</a>
<b>Pontificia Universidade Católica do Parana (PUCPR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme de maîtrise professionnelle en gestion coopérative</li> <li>Certificat en administration (Programme d'innovation et de gestion stratégique pour administrateurs de coopératives) (depuis mars 2014)</li> </ul>	Brésil	De trouver des solutions aux problèmes complexes du secteur coopératif et de favoriser le développement professionnel des gestionnaires de coopérative	Temps partiel, en personne	Cadres et gestionnaires de coopérative	Non applicable (nouveau programme) 25 étudiants présentement en maîtrise 30 au programme de certificat	De nouveaux professeurs ouverts aux nouvelles idées Partenariats du secteur Étudiants matures avec de l'expérience	De former des professeurs dans le domaine coopératif et des techniques de pédagogie D'assurer la viabilité à long terme De mener des projets pertinents et applicables au domaine en cours de développement	<a href="http://www.pucpr.br/posgraduacao/gestaoocooperativas/">http://www.pucpr.br/posgraduacao/gestaoocooperativas/</a>

<sup>1</sup> Voir la ligne *Saint Mary's University* pour de l'information sur les certificats bilingues en administration coopérative.

Organisation	Programmes	Pays	Objectifs	Format	Public	Diplômés	Points forts	Défis	Site Web
<b>Saint Mary's University</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise en administration, coopératives et mutuelles de crédit (depuis 2003)</li> <li>• Diplôme d'études supérieures en administration de coopérative (depuis 2013)</li> <li>• Certificat bilingue en gestion de coopérative en partenariat avec l'université de Sherbrooke (projet pilote depuis 2013)</li> </ul>	Canada	De rehausser les compétences des dirigeants et des cadres des coopératives partout au monde	Maîtrise et diplôme : temps partiel et en ligne, en anglais Certificat bilingue, français et anglais	Gestionnaires et cadres de tous pays, secteur ou type de coopérative	8 classes de finissants : 73 étudiants	En ligne, temps partiel, intersectoriel Voyage d'études en Italie ou en Espagne Partenariats du secteur	De trouver plus d'étudiants et de partenariats de secteur	<a href="http://www.ManagementStudies.coop">www.ManagementStudies.coop</a>
<b>Sheffield Hallam University</b>	M.Sc. en gestion d'entreprises sociales et coopératives (ne recrute plus) (depuis 2009)	RU	D'accroître l'engagement professionnel envers la gestion coopérative (démocratique) au travail et chez le grand public	Temps partiel, en personne	Diplômés qui sont des entrepreneurs sociaux, coopérants, gestionnaires ou consultants dans le secteur de l'économie sociale	5 étudiants M.Sc. en gestion d'entreprises sociales et coopératives	La qualité de l'enseignement et de la recherche	De recruter suffisamment d'étudiants Le programme est étroitement restreint par le marketing corporatif central de l'université qui refuse de promouvoir ou de valoriser ses cours individuels	<a href="http://www.shu.ac.uk">www.shu.ac.uk</a>
<b>The Co-operative College</b>	Plusieurs cours et programmes directement liés aux coopératives (depuis 1919) Quelques exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificat avancé ou diplôme en coopération</li> <li>• Cadre d'apprentissage coopératif</li> <li>• Programmes agréés de gestion</li> </ul>	RU	De placer l'éducation au cœur même de la coopération et la coopération au cœur même de l'apprentissage	Différents formats : temps partiel, en personne/en ligne, certains programmes donnent des crédits collégiaux	Membres et gestionnaires de coopératives, employés de maisons d'enseignement coopératives, syndicalistes	Non disponible	Centralité des valeurs et principes coopératifs Pédagogies coopératives Apprentissage et compétences en milieu de travail Compétences, expérience et professionnalisme du personnel	De maintenir l'engagement de l'étudiant dans les programmes à court et à long terme Marketing et publicité De recruter un nombre suffisant d'étudiants	<a href="http://www.co-op.ac.uk">www.co-op.ac.uk</a>

Organisation	Programmes	Pays	Objectifs	Format	Public	Diplômés	Points forts	Défis	Site Web
<b>Universidad Autonoma de Queretaro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bac. en administration et développement d'entreprises sociales (depuis 2008)</li> <li>Diplôme technique en gestion d'entreprises coopératives (depuis 1986)</li> </ul>	Mexique	<p>De former des leaders hautement qualifiés en administration et en comptabilité coopératives et en économie sociale</p> <p>De former des professionnels qui deviendront des agents de changement, des leaders novateurs pour les coops et associations</p>	Temps plein, en personne	Étudiants de toute discipline avec un intérêt marqué pour les coopératives	Non fourni Bac. : 120 étudiants en cours d'études ; 50 diplômés en septembre 2014	<p>28 ans d'expérience</p> <p>La reconnaissance de son expertise en coopérativisme au Mexique</p>	<p>De trouver le personnel pour développer le programme et d'établir des liens avec le secteur</p> <p>D'établir plus de liens avec les universités internationales pour approfondir l'expérience des étudiants et des professeurs</p>	<a href="http://www.fca.uaq.mx/files/lic_emp_soc_generalizaciones.htm">www.fca.uaq.mx/files/lic_emp_soc_generalizaciones.htm</a>
<b>Universidad de La Habana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise en administration et développement de coopératives</li> <li>Diplôme : Introduction aux coopératives</li> <li>Diplôme : Gestion coopérative</li> <li>Diplôme : Cours avancés de coopérativisme</li> <li>Cours de premier cycle : Introduction aux coopératives (depuis 1993)</li> </ul>	Cuba	De développer la capacité du secteur coopératif à atteindre une plus grande efficacité économique et démocratique	Temps plein ou partiel, en classe	Les professionnels de tout domaine qui veulent participer à l'élargissement et au développement du secteur coopératif cubain	3 classes de finissants et 47 diplômés	<p>Une approche appliquée</p> <p>Un véritable intérêt et un engagement à contribuer au développement du secteur coopératif cubain</p>	De joindre différentes parties du secteur coopératif	<a href="http://www.flasco.uh.cu">www.flasco.uh.cu</a>
<b>Universidad de Santiago de Chile, CIESCOOP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diplôme en entrepreneurship social et économie solidaire</li> <li>Maîtrise en finance économique avec contenu d'économie sociale et coopérative</li> </ul>	Chili	<p>De former et de cultiver le savoir afin de l'appliquer à l'économie sociale et coop et ainsi contribuer à la réflexion académique dans une perspective interdisciplinaire</p> <p>De créer des modèles valides et dynamiques pour le développement d'organisations ass. dans les secteurs marchands ou non</p>	<p>Le diplôme est à temps partiel, en personne et en ligne</p> <p>La maîtrise est de deux ans, à temps plein, en espagnol</p>	Diplôme: les professionnels, les autorités et les bénéficiaires de l'économie sociale et coopérative	Diplôme : 50 Cours ouverts en administration et en droit : 685 depuis 2009	La bonne réputation de l'université et la qualité de son enseignement	<p>De sensibiliser les gens potentiellement intéressés</p> <p>De recruter à l'extérieur de la région métropolitaine pour des raisons financières</p>	<a href="http://www.ciescoop.usach.cl">www.ciescoop.usach.cl</a>

Organisation	Programmes	Pays	Objectifs	Format	Public	Diplômés	Points forts	Défis	Site Web
<b>Universidade Federal Rural de Pernambuco</b>	Programme d'études supérieures en associativité pour la recherche, l'enseignement et la diffusion (PAPE), accent sur le modèle coopératif (depuis 1989)	Brésil	Le programme est axé sur l'éducation du modèle coopératif et fait partie du département de l'enseignement (progr. créé en 1989) 30% des cours portent sur l'histoire des coopératives, l'autogestion et l'éducation coopérative; 70% sur l'administration	Temps partiel, en portugais	Gestionnaires et consultants	650 diplômés de 18 cohortes	Projets d'intervention en fin de programme ont lieu dans les coopératives Divers cours : participation, administration, marketing, production, commercialisation Le seul programme du nord-est brésilien joignant 6 états de la région		<a href="http://www.ufrpe.br">www.ufrpe.br</a>
<b>Università Di Bologna</b>	Maîtrise en économie de la coopération (depuis 1996)	Italie	De répondre aux besoins en formation et en développement de ceux qui veulent travailler dans les entreprises, les associations, les structures locales et le mouvement coopératif	Temps plein ou partiel, en personne (crédits universitaires)	Personnel des coopératives Étudiants de l'université	450 diplômés de 18 cohortes	Relations et intégration à un très haut niveau du système coopératif italien	D'appuyer la croissance de l'économie italienne	<a href="http://www.unibo.it/it/didattica/master/2013-2014/economia-della-cooperazione-muec">http://www.unibo.it/it/didattica/master/2013-2014/economia-della-cooperazione-muec</a>
<b>Université de Bretagne Occidentale</b>	Maîtrise en entreprises mutualistes et coopératives (depuis 2000)	France	De former des gestionnaires versatiles qui travailleront dans un contexte de culture coopérative Les cours les préparent à coordonner et à faciliter le développement des organisations de plusieurs secteurs (financier, industriel, assurance, santé, agriculture, etc.)	Temps plein, en personne, en français	De l'expérience dans une coopérative, un groupe de mutuels ou une association Le programme international d'étudiants <i>Erasmus international students program</i>	168 diplômés de 13 classes de finissants	Une forte présence de coopératives et un groupe de mutuelles à proximité de l'université Faible concurrence dans le domaine de l'éducation coopérative dans la région	De s'attirer du respect dans le monde académique où l'accent est toujours sur les affaires traditionnelles De se faire reconnaître par le grand public	<a href="http://www.univ-brest.fr/iae/mut-coop">www.univ-brest.fr/iae/mut-coop</a>

Organisation	Programmes	Pays	Objectifs	Format	Public	Diplômés	Points forts	Défis	Site Web
<b>Université du Québec à Montréal (UQAM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme court de 2e cycle en gestion des entreprises sociales et collectives</li> <li>MBA pour cadres à temps partiel, cheminement spécialisé en entreprises collectives</li> </ul>	Canada	Focaliser sur les besoins spécifiques des administrateurs, cadres et gestionnaires impliqués dans les entreprises collectives telles les coops, les OBNL avec projet d'économie sociale, les organismes de développement local, les ONG de coopération int. et les organismes philanthropiques	Programme court : Temps partiel en personne, le week-end sur 3 semestres MBA : temps partiel, un week-end par mois sur deux ans	Programme court : Les futurs gestionnaires de coopératives, de mutuelles et de l'économie sociale MBA : Les gestionnaires exécutifs et intermédiaires de coops, de mutuelles et de l'économie sociale	Programme court : 11 depuis 2012 MBA 54 diplômés depuis 2002	Professeurs et enseignants avec de l'expérience dans le secteur coopératif et de l'économie sociale La recherche MBA : programme avec réputation internationale	Développer et des études de cas appropriées et du matériel pertinent	Programme court : <a href="http://mba.esg.uqam.ca/fr/mba-specialises-emba/entreprises-collectives.html">http://mba.esg.uqam.ca/fr/mba-specialises-emba/entreprises-collectives.html</a> MBA : <a href="http://www.etudier.uqam.ca/programme?code=0623">http://www.etudier.uqam.ca/programme?code=0623</a>
<b>University of Gloucestershire</b>	MBA (Entreprise coopérative) (débuté en 2014)	RU	Un cheminement d'études unique et adapté à l'entreprise coopérative qui incorpore l'apprentissage actif et expérimentiel	Temps plein ou partiel, en personne	Les gestionnaires de coopérative, les gens qui veulent partir ou faire grandir une entreprise coopérative et les étudiants étrangers	Non applicable (nouveau programme)	Élaboré en collaboration avec nos partenaires Curriculum flexible qui reflète l'expérience des cohortes L'employeur contribue toujours La création d'activités supplémentaires fait partie de la planification	De recruter suffisamment d'étudiants	<a href="http://www.glos.ac.uk/courses/postgraduate/coe/Pages/Co-operativeEnterpriseMBA.aspx">http://www.glos.ac.uk/courses/postgraduate/coe/Pages/Co-operativeEnterpriseMBA.aspx</a>
<b>University of Helsinki, Ruralia Institute</b>	Le réseau des études coopératives ( <i>Co-op Network Studies (CNS)</i> ) est un réseau de huit universités fondé en 2005 qui offre la possibilité de faire une mineure en entreprises coopératives ou sociales. Le CNS est chapeauté par l'Institut Ruralia	Finlande	Ce programme propose l'étude des entreprises coopératives et sociales à titre de mineure. 80% du curriculum traite des coopératives, 20% sur la façon dont les coopératives interagissent avec d'autres entreprises sociales	Temps partiel, en ligne, crédits universitaires	Les étudiants actuels de l'université Ouvert aux étudiants de l'université de Helsinki	N/A 75 étudiants dans les différents cours en 2013/14	L'étudiant choisit des cours individuels ou une unité complète de cours Des liens étroits avec la recherche sur les coopératives, l'économie sociale et les affaires Apprentissage en ligne	Implanter l'enseignement du modèle coop dans le curriculum de l'Université	<a href="http://www.helsinki.fi/ruralia/index_eng.htm">http://www.helsinki.fi/ruralia/index_eng.htm</a>

Organisation	Programmes	Pays	Objectifs	Format	Public	Diplômés	Points forts	Défis	Site Web
<b>University of Winnipeg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bac. en administration, concentration en coopératives (en préparation, prévu pour 2015)</li> </ul>	Canada	<p>De permettre aux étudiants de choisir des cours axés sur les coopératives pour acquérir une spécialisation en entreprises coopératives</p> <p>Les cours portent à 100% sur la gestion des affaires coopératives, à la fois au sein de l'entreprise coopérative ainsi qu'en relation avec le contexte social, économique et politique</p>	Dans le cadre du bac., temps partiel, en personne	Les étudiants du bac. en administration et les étudiants étrangers intéressés aux coopératives	Non applicable (aucun diplômé dans cette concentration à date)	<p>Le support et la participation des coopératives, des caisses de crédit et des gouvernements provinciaux et fédéral</p> <p>Capacité d'agir rapidement et de doubler les efforts pour de nouveaux cours, l'amélioration de la bibliothèque, des colloques et de la recherche</p>	<p>D'assurer la viabilité à long terme (c.-à-d. le manque d'étudiants, de financement, d'enseignants et de ressources de formation)</p> <p>De garder le support du département pour assurer que la concentration n'est pas en compétition pour les ressources financières de plus en plus rares</p>	En construction

---

# ANNEXE D

## CO-OPERATORS - ÉTUDE DE CAS D'EEC (CANADA)

Auteur : Daniel Côté

Professeur de Stratégie des affaires, HEC Montréal (retraité depuis le 31 août 2014)

Professeur adjoint, *Sobey School of Business, Saint Mary's University*

Entre 2003 et 2014, Co-operators a appuyé l'inscription de 20 de ses gestionnaires (incluant les inscriptions de 2014) au programme *Co-operative Management Education (CME)* de l'université Saint Mary's (*Master of Management, Co-operative and Credit Unions and Graduate Diploma in Co-operative Management*). Dans le contexte de l'étude sur la pertinence et l'impact de l'EEC, préparée en vue du Sommet international des coopératives de 2014, il est approprié d'étudier la dynamique associée à la décision d'appuyer l'EEC au sein de l'organisation.

Cette étude traite de la question de l'éducation coopérative, non pas en termes d'éducation des membres, mais plutôt en termes d'éducation des employés et du point de vue de la formation des gestionnaires. Face au caractère unique et à la complexité de la gestion coopérative, cela devient une importante préoccupation. Co-operators nous offre donc une perspective unique pour étudier cette question.

Cette étude de cas est rédigée en deux parties. La première, une brève présentation de l'entreprise, et la deuxième, une synthèse de la conversation avec ses gestionnaires.

### **A propos de Co-operators**

Co-operators est en affaires depuis presque 70 ans. Très fière de son histoire coopérative, la société a été créée par un groupe d'agriculteurs de la Saskatchewan que les sociétés régulières refusaient d'assurer. Ils ont donc lancé une coopérative d'assurance-vie pour combler le besoin dans leur communauté.

Co-operators est une société canadienne d'assurance, chef de file, qui offre une variété de produits et de services financiers et administre un actif de plus de 35,1 milliard de dollars. Dans ses trois champs d'activités principales – assurance générale et immobilière, assurance-vie et placements institutionnels – elle emploie 4 632 individus. Elle est appuyée par un réseau de conseillers financiers constitué de 2 513 représentants agréés en assurance à travers le Canada. Elle dessert également 350 caisses populaires (caisses de crédit) qui comptent presque 5,3 millions de membres.

Sa structure légale a changé de façon significative au cours des 60 dernières années. Le Groupe Co-operators est composé de huit sociétés et appartient à un regroupement de plus de 40 coopératives-membres et organisations affiliées. La société distribue ses produits d'assurance par l'entremise d'agences partout au Canada. Les agences appartiennent aux agents mêmes et offrent exclusivement les produits Co-operators. Comme tel, on y trouve deux groupes d'employés : ceux de la société et ceux des agences.

Avec l'accent solidement et historiquement fixé sur les objectifs financiers, Co-operators est devenue la plus importante société d'assurance appartenant à des intérêts canadiens et la troisième plus importante au pays, derrière deux multinationales. C'est une organisation performante et le produit de pratiques commerciales exemplaires. Bien qu'elle ait débuté à titre de coopérative de premier niveau, elle est maintenant une coopérative de deuxième niveau.

### **Qu'avons-nous appris de ces entretiens?**

#### ***Pourquoi le programme de Saint Mary's : attentes et appréciation***

Les réponses des gestionnaires à cette question gravitent toujours autour d'un thème commun : la nécessité de **mieux comprendre le modèle coopératif des affaires**. Les gestionnaires insistent ensuite sur la nécessité 1) de comprendre la différence coopérative qui est perceptible chez Co-operators; 2) de développer des compétences propres aux coopératives; 3) de pouvoir distinguer une coopérative des autres types d'entreprises; 4) de mieux comprendre l'organisation pour laquelle ils travaillent; 5) de mieux comprendre la culture qui habite cette organisation, etc.

Il n'est donc pas étonnant de voir que l'attente principale était d'en apprendre davantage au sujet du modèle coopératif, ses différences, son fonctionnement, ses succès et ses échecs, son évolution. Plusieurs gestionnaires ont mentionné vouloir compléter une maîtrise. Plusieurs ont étudié la possibilité de faire un MBA, mais ils auraient préféré un programme fondé sur des valeurs qui leur offre des outils transférables chez Co-operators. Leur désir exprimé d'acquérir des connaissances coopératives était un facteur important dans leur prise de décision.

Une fois inscrits au programme, les participants ont déclaré avoir eu une riche expérience d'apprentissage à trois niveaux. Premièrement, ils ont reconnu la qualité de l'enseignement et des professeurs. Deuxièmement, ils affirment avoir appris beaucoup des autres participants. Puisque toute la formation est à distance, l'échange a été rendu possible grâce à la participation des étudiants à des groupes de discussion supervisés par les instructeurs. Tous des gestionnaires chevronnés, les participants étaient constamment appelés à contextualiser leurs idées, leurs concepts et les modèles présentés en classe. Ce partage continu de réflexions sur les contextes particuliers de chacun a enrichi l'expérience de l'apprentissage. Ces deux premiers niveaux, relatifs à l'enseignant et aux participants, conduisent à de nombreux « moments ah-ha! » (ainsi formulé par un participant). Le troisième niveau est relié à la bienveillance exprimée par les professeurs et les gestionnaires de programme à l'endroit des étudiants. C'est également un facteur important qui facilite l'apprentissage et rend l'expérience plus agréable. Cela est

d'autant plus important que les participants sont des étudiants à temps partiel, mais des gestionnaires à temps plein. Avoir à composer avec des tâches si exigeantes demande de la flexibilité et de la compréhension, et c'est ce que le programme offre.

### ***Apprendre...quelques idées clés nées du programme***

Dans les entretiens, il n'était pas pertinent de s'attarder aux connaissances spécifiques apprises au cours du programme (histoire, économie, finance, marketing, RH, TI, gestion et stratégie). Nous avons plutôt mis l'accent sur les « grandes idées » qui leurs sont venues au cours du programme.

Ils se sont rendu compte que **l'identité coopérative** représente un défi. Avec cette idée en tête, chaque participant a décrit en termes plus spécifiques ce que cela signifiait pour eux :

- Comment expliquer les décisions prises et pourquoi elles ont été prises différemment de celles prises dans une firme détenue par des investisseurs.
- Un accent stratégique différent et ses liens avec les valeurs et principes coopératifs.
- Mieux équipé pour se concentrer à développer la valeur pour le membre.
- La gouvernance coopérative est une approche qui « ouvre les yeux ».
- L'identité coopérative comme fondement pour se différencier des autres.
- Les profits et les gens : atteindre un meilleur équilibre entre ces deux éléments essentiels.
- Un modèle d'affaires éthique, filtré à travers le tamis des valeurs et des principes.

Dans cette même veine, ils ont également appris **comment le modèle coopératif fonctionne** à l'aide d'études de cas et la visite à Mondragon (Espagne) ou en Émilie-Romagne (Italie). Tout cela s'est avéré utile, offrant aux participants un aperçu clair des valeurs et des principes tels qu'ils sont appliqués dans une coopérative autre que la leur.

Enfin, une troisième idée ressortie est que les participants font partie d'un **mouvement coopératif mondial**. Le fait que les participants proviennent de différents secteurs coopératifs et de différents pays leur permet de découvrir concrètement cette réalité à travers le monde. L'utilisation de cas de coopératives de différents secteurs et de différents pays vient renforcer cette idée. Enfin, les participants peuvent enrichir leur vision du mouvement coopératif mondial avec un voyage en Espagne ou en Italie, tel que mentionné auparavant.

### ***Changements de comportement***

Pour qu'un programme de formation soit un succès, il doit entraîner un changement de comportement. Parmi les participants interviewés, le changement de comportement principal se situe au niveau de leur capacité **d'agir à titre de partisan du modèle coopératif** et découle de leur nouvelle compréhension. Quoiqu'exprimé de diverses façons, ce nouveau comportement a été mentionné par tous les participants :

- ...avant, j'hésitais à en parler, plus maintenant.
- ...je suis devenu ambassadeur de l'organisation.
- Le programme nous donne plus de crédibilité (pour parler de la nature coopérative de nos affaires). Nous sommes reconnus comme experts.
- Je suis plus en mesure de transmettre à mes employés les valeurs coopératives en abordant les questions et les décisions dans cette optique; je vois presque leur visage s'illuminer quand ils comprennent. Ça les aide à voir la différence.
- ...les gens aiment quand on dirige la discussion sur les affaires dans un contexte coopératif puisqu'ils ne comprennent pas toujours le pourquoi de certaines décisions. Je suis maintenant en mesure d'engager une conversation avec mon personnel à ce sujet.
- Je suis maintenant équipé pour [expliquer] la différence coopérative.

Cette capacité d'engager une conversation au sujet de la différence coopérative dans le contexte du modèle coopératif des affaires est très bien reçue par le personnel. Comme le disait un participant, ça augmente l'engagement de l'employé parce que ça lui apporte une meilleure compréhension de la raison d'être de l'organisation.

Un deuxième changement de comportement mentionné traite de **l'approche unique envers les affaires**. Cela prend différentes formes selon la nature du travail effectué. Voici quelques exemples :

- Notre approche pour les analyses de risques est différente parce qu'on est une coopérative.
- Nous avons une vision plus à long terme que les firmes appartenant à des investisseurs.
- J'ai développé la capacité de créer des nouveaux produits et services dans une optique coopérative, et la capacité de l'expliquer à mon personnel.
- Le programme me rend désireux de promouvoir les activités de nos membres-propriétaires.
- Je cherche à faire ce qui est mieux plutôt qu'à maximiser les profits.
- Je suis plus en mesure de travailler de façon éthique, dans l'intérêt des membres, et d'être plus centré sur le client.

Le troisième changement de comportement traite de la capacité **de penser de façon plus stratégique** à propos de leur organisation et de leur secteur d'emploi. Ce nouveau comportement prend différentes formes :

- Une meilleure capacité à exprimer leur avis.
- La capacité à mieux embrasser la stratégie de développement durable de l'organisation. C'est la raison pour laquelle Co-operators attache une si grande importance à son triple bilan (planète, personnes, profits) et à son engagement envers la communauté.
- Une meilleure compréhension de l'approche du triple bilan et de son lien avec les valeurs et principes de la coopération.

- Une plus grande confiance en la perspective coopérative et la capacité de l'exprimer en réunion.
- Une meilleure compréhension de leurs agissements dans le domaine des assurances... et comment ils peuvent se différencier.
- ... de plus, la façon dont Co-operators a dû réduire ses effectifs il y a quelques années, en tenant compte des gens aussi bien que des profits.
- Une gestion stratégique différente des clients majeurs.
- Un changement important fut de tendre la main aux membres.

### ***Quelles différences pour l'organisation...***

Le dernier aspect du modèle d'évaluation Kirkpatrick traite des différences que le programme apporte à l'organisation. Cependant, il est difficile de composer avec cet aspect.

L'impact que les participants considèrent le plus important est définitivement lié à la capacité de refléter la différence coopérative et l'engagement du personnel à cette fin. Cependant, la plupart des gestionnaires interviewés ont parlé de la difficulté d'accomplir cette tâche puisque seulement 20 des 4 600 employés sont présentement inscrits ou ont complété le programme à Saint Mary's. Toutefois, comme souligné dans la section précédente, les gestionnaires qui ont terminé le programme jouent le rôle de multiplicateurs importants parce qu'ils deviennent partisans de la différence coopérative auprès de leurs employés.

Cette capacité de refléter la différence coopérative est restreinte par l'existence de deux camps qui parlent un langage différent au sein de l'organisation : le langage de l'éducation à l'entreprise coopérative et le langage du MBA. Même si les programmes aident à composer avec la tension entre les deux camps, nous devons trouver les paramètres appropriés pour appuyer les résultats liés au modèle coopératif et à sa différence. On doit également enseigner le modèle coopératif à plus d'employés étant donné que la plupart d'entre eux ne savent rien du modèle au moment de l'embauche.

### **Conclusion**

Comme ce cas le démontre, les participants ont mis l'accent sur le modèle coopératif des affaires : le choix du programme de l'université Saint Mary's et les attentes des participants sont liés à leur désir d'acquérir une meilleure compréhension de ce modèle unique. Tous les gestionnaires interviewés pour ce cas confirment qu'il s'agit d'une riche expérience d'apprentissage.

Parmi les « grandes idées » tirées du programme de Saint Mary's, la complexité du modèle coopératif est centrale. Toutefois, les gestionnaires ont été exposés au fonctionnement du modèle par le biais de nombreuses études de cas et de visites sur place.

Les diplômés du programme soulignent les changements de comportement clés, surtout parce qu'ils sont devenus chauds partisans du modèle coopératif (principalement auprès de leurs employés). Ils ont également pu développer une approche envers les affaires plus spécifiques. Ils sont aussi devenus plus stratégiques en utilisant la lentille coopérative.

Enfin, en termes de résultats pour l'organisation, ils affirment avoir une plus forte capacité à refléter la différence coopérative. Cependant, des embûches sérieuses limitent leur capacité à optimiser les résultats du programme pour l'organisation.