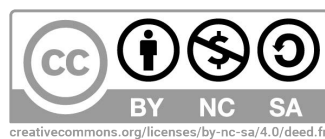


La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec

Étude de cas

Benoit Girard
William A. Ninacs

Avril 2006



Liste des acronymes utilisés dans ce document

AINC	Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
ARK	Administration régionale Kativik
CBH	Compagnie de la Baie d’Hudson
CCQ	Conseil de la coopération du Québec
FCNQ	Fédération des coopératives du Nouveau-Québec

Table des matières

<i>Préambule</i>	4
<i>Introduction</i>	5
<i>Méthodologie</i>	6
<i>Éléments de contexte</i>	7
Contexte géographique.....	7
Contexte historique.....	7
Contexte économique	8
Contexte politique.....	8
Contexte du développement coopératif au Nord du Canada.....	10
<i>Portrait de la FCNQ</i>	12
Historique.....	12
Évolution financière	12
Les membres	13
Gouvernance	14
La direction générale.....	14
Activités	14
<i>Enjeux</i>	16
Le développement coopératif.....	16
L'adéquation entre le modèle coopératif et la culture inuite.....	18
Le développement local.....	19
<i>Défis</i>	21
Les taxes à la consommation.....	21
Le contexte géographique	21
Le financement.....	21
Le développement économique.....	22
<i>Conclusion</i>	22
<i>Bibliographie</i>	23

Liste des graphiques et tableau

Graphique 1 : Salaires, escomptes et ristournes versés aux employés et aux membres des coopératives	11
Graphique 2 : Évolution du chiffre d'affaires de l'ensemble des coopératives de la FCNQ	13
Graphique 3 : Évolution des ventes d'œuvres d'art pour l'ensemble des coopératives de la FCNQ	14
Tableau 1 : Distribution en % de secteurs d'affaires de la FCNQ	14

Préambule

La présente étude de cas fait partie d'un ensemble de huit études de cas indépendantes commandées par le Secrétariat aux coopératives qui relève d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Les huit coopératives incluses dans cette série d'études sont géographiquement réparties à travers le Canada et orientées vers six secteurs prioritaires qui sont :

- valeur ajoutée à l'agriculture;
- accès aux soins de santé et aux soins à domicile;
- développement économique dans les collectivités rurales, éloignées ou du Nord;
- développement de collectivités autochtones;
- intégration des immigrants dans les collectivités canadiennes;
- solutions communautaires aux défis environnementaux.

L'objectif général de la série de huit études de cas de coopératives consiste à examiner et à comprendre les pratiques administratives particulières des coopératives et les réponses à des défis précis ou des possibilités qui s'offrent. La série d'études de cas permettra aux responsables des coopératives de mieux comprendre les problèmes auxquels font face les coopératives de nos jours. En outre, les coopératives elles-mêmes seront mieux placées pour faire face aux défis et profiter des possibilités qui s'offrent en observant les réponses des autres coopératives. Collectivement et individuellement, ces études de cas fourniront des orientations qui serviront d'outils pour construire et innover à l'intérieur du mouvement coopératif.

Cette série d'études de cas a été développée en collaboration avec un comité de direction consultatif établi par le Secrétariat aux coopératives. Il est composé d'individus provenant de divers milieux en lien avec le développement coopératif, tels que le domaine des affaires et du développement économique communautaire et d'une variété d'expertises diverses.

Introduction

La présente étude de cas concerne la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ). Le sujet de cette étude est en lien avec les secteurs prioritaires : « développement économique dans les collectivités rurales, éloignées ou du Nord » et « développement de collectivités autochtones ».

Nous avons choisi de présenter la FCNQ, car son expérience représente un remarquable exemple de développement coopératif qui prend place dans un contexte culturel particulier et dans une région éloignée des grands centres urbains. En fait, le succès du mouvement coopératif constitué par cette fédération et ses quatorze coopératives associées ne s'est pas démenti au cours des cinq décennies de son histoire.

Les coopératives occupent une position importante de l'environnement économique et social du Nunavik. Parties de la vision des pionniers confrontés à un tournant de leur histoire, elles ont été un outil privilégié d'emprise par les populations locales sur leur avenir en favorisant leur adaptation au nouveau contexte social, politique et économique qui remplace l'ancien. Avec l'assistance de la FCNQ, elles ont pu accumuler et la FCNQ représente le lien principal les reliant à l'économie du Sud.

Dans cette étude de cas, après avoir présenté brièvement le contexte géographique, historique et social du Nunavik ainsi que la structure et les activités de la FCNQ, nous ferons un survol de quelques-uns de ses principaux enjeux sous les angles du développement coopératif, de l'adéquation entre le modèle coopératif et la culture inuite et du développement local.

Cette étude de cas est un parcours trop bref d'un sujet très riche. Nous ne prétendons pas le couvrir en profondeur. Ce que nous avons essayé de faire ressortir, c'est comment l'outil coopératif que représente une fédération a été utilisé dans un contexte culturel, économique et géographique particulier en tant que levier de développement social et économique ayant favorisé une plus grande autonomie de la population desservie par ses coopératives membres.

Méthodologie

Les informations pour cette étude de cas proviennent essentiellement des sources suivantes : des entrevues avec des intervenantEs liés à la FCNQ, des documents de présentation de la FCNQ et de l'ensemble des coopératives en faisant partie et finalement de sources documentaires externes.

Les intervenantEs que nous avons interrogéEs sont tous au service de la FCNQ sauf pour M. Peter Murdock qui est à la retraite mais qui en a été le directeur général pendant plusieurs années.

Les entrevues, de type non dirigé, ont été adaptées pour chaque intervenantE en tenant compte de son champ d'intervention et de ses expériences passées. Les questions dans l'ensemble couvraient les éléments suivants :

- La dynamique du développement coopératif au Nunavik.
- L'impact du développement coopératif sur le développement local.
- L'adéquation entre le modèle coopératif et la culture locale inuite.
- Le rôle et les différents services de la FCNQ.
- La relation avec les agences gouvernementales.
- L'intégration et l'implication des coopératives dans leur milieu local.
- L'organisation de la FCNQ.
- L'éducation à la coopération et la relève coopérative.

Outre ces entrevues réalisées, nous avons examiné plusieurs sources documentaires sur les thèmes suivants :

- Le Nunavik du point de vue social, économique et politique.
- Les coopératives autochtones au Canada.
- La FCNQ vue par divers auteurs.

Et finalement, les intervenantEs de la FCNQ nous ont remis des documents comprenant des données financières de la Fédération et du mouvement coopératif qu'elle regroupe ainsi que la présentation de ses services et de sa structure.

Éléments de contexte

Contexte géographique

Le Nunavik désigne la région la plus nordique de la province de Québec, qui s'étend au-delà du 55^e parallèle. C'est un territoire immense de 450 000 km², soit près du tiers du territoire du Québec. Le climat est rude et la végétation restreinte. La température moyenne varie entre 12°C en été et -24°C en hiver.

La population compte actuellement un peu plus de 10 000 habitants. La densité est de un habitant pour 44 km² versus 5,3 habitants pour un km² pour l'ensemble de la population du Québec.

Elle est composée à 91% d'Autochtones, très majoritairement des Inuits. Comparativement au Québec dans son ensemble, le taux de natalité est deux fois plus élevé au Nunavik et sa population est très jeune, 60% ayant moins de 25 ans. L'inuktitut est la principale langue parlée. Les Inuits utilisent également l'anglais et le français en tant que langues de communication avec l'extérieur (Statistiques Canada, 2001).

La population se retrouve dans 14 municipalités réparties le long des côtes de la Baie d'Hudson, de la Baie d'Ungava et du détroit d'Hudson. Les quatre plus importantes agglomérations sont Kuujuaq, Inukjuak, Puvirnituk et Salluit.



Source : Culture et communications, Gouvernement du Québec, 2003

Contexte historique

Les Inuits occupent ce territoire depuis plus de 4 000 ans. Ils ont d'abord été en contact avec les Européens pour ensuite établir des rapports avec les Canadiens, et ce, depuis près de trois siècles. Ces rapports étaient caractérisés par le commerce des fourrures. À partir des années 1950, la population, qui était traditionnellement nomade, s'est graduellement sédentarisée autour des comptoirs commerciaux établis par la Compagnie de la Baie d'Hudson (CBH).

L'économie du Nord, dans la 2^e moitié du XX^e siècle, s'est surtout développée en fonction de ses rapports avec le gouvernement canadien qui avait pour objectif d'assurer sa souveraineté sur ces territoires. De son côté, le gouvernement québécois s'est mis à jouer un rôle de plus en plus actif auprès des populations nordiques lorsqu'il a commencé à avoir des projets d'exploitation hydriques, notamment la construction de barrages hydroélectriques.

En 1975, le gouvernement québécois signait, avec les représentants des nations Cree et Inuit, la Convention de la Baie-James qui accordait à ces dernières des droits sur le territoire et des redevances financières en échange du droit d'exploitation des ressources naturelles sur une grande partie du territoire.

Contexte économique

L'économie du Nunavik dépend, en grande partie, des fonds gouvernementaux octroyés par les différents programmes et des redevances générées par le Fonds établi lors de la signature de la Convention de la Baie-James.

Contrairement à la croyance populaire, les Inuits gagnent aujourd'hui leur vie par du travail rémunéré. La proportion du salaire dans les revenus totaux des familles est supérieure à ce qui est observé ailleurs au Québec. Il est donc vrai que le gouvernement est très présent au Nunavik, non pas seulement à cause des paiements de transfert mais également en tant que principal employeur (Duhaime, 2004).

En fait, pour ce qui est de l'emploi, les administrations gouvernementales occupent le premier rang en termes de nombre. Le deuxième secteur en importance est celui des services de santé et de l'enseignement. En troisième vient celui du commerce de gros et de détail. Les gens impliqués dans des activités liées à l'exploitation des ressources naturelles, notamment la mise en marché des fourrures, sont minoritaires. Et finalement, quelques personnes s'activent dans la production à petite échelle de sculptures, d'artisanat et de gravures (Statistiques Canada, 2001).

Le salaire moyen est plus bas au Nunavik que dans le reste de la province alors que le coût de la vie est beaucoup plus élevé. Le taux de chômage est de 14,4% au Nunavik comparativement à 8,2% pour le Québec dans son ensemble. Le nombre d'emplois à temps partiel est proportionnellement plus élevé au Nunavik, car la pénurie d'emplois ne permet pas l'intégration de tous les jeunes en âge de travailler sur le marché du travail et ceux qui occupent un emploi doivent souvent se contenter d'un emploi à temps partiel. De plus, plusieurs jeunes ne terminent pas leurs études secondaires. Sans diplôme universitaire, plusieurs emplois ne leur sont pas accessibles et sont comblés par des gens de l'extérieur (Duhaime, 2004).

L'espérance de vie est inférieure de dix ans comparativement à la moyenne nationale. Cette situation résulte de diverses causes dont l'éloignement des centres de santé, l'usage du tabac et de l'alcool ainsi que le taux de suicide élevé.

Le coût du panier de provisions est 60% plus élevé à Kuujjuak qu'à Montréal (AINC, 2006). Le nombre de logements est insuffisant et les coûts de construction des maisons sont élevés. Les familles sont majoritairement locataires.

Contexte politique

Le gouvernement canadien gère ses relations avec les populations des régions nordiques par l'intermédiaire du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC). Le gouvernement du Québec a créé le Secrétariat aux affaires autochtones concernant les relations politiques et participe aux différents services de santé, d'éducation, de logement et autres.

Il y a plusieurs années, les Inuits ont choisi par référendum de ne pas se constituer en réserves mais plutôt en municipalités dirigées par un conseil municipal élu selon la loi des municipalités du Québec.

Le territoire est administré et représenté par quelques institutions régionales.

La Société Makivik

La Société Makivik a été créée suite à la Convention de la Baie-James. Cette assemblée, formée de représentants des communautés du Nunavik, est chargée d'administrer le fonds de 90 millions de dollars relié à cet accord. Elle est dirigée par un conseil de seize membres élus dont cinq forment l'exécutif.

La Société Makivik utilise ses ressources financières pour promouvoir le bien-être économique de la population, promouvoir et protéger la culture inuite, stimuler le développement économique de la société, stimuler le développement des collectivités inuites, des entreprises et des ressources.

Elle joue aussi un rôle politique par un travail de représentation et de revendication des droits des Inuits auprès des gouvernements provincial et fédéral.

L'Administration régionale Kativik

La Convention de la Baie-James a aussi amené la création de l'Administration régionale Kativik en 1978. Il s'agit d'une assemblée supramunicipale regroupant des représentants des 14 municipalités inuites et le chef du village naskapi de Kawawachikamach. Cette institution joue un rôle dans l'organisation des services de communication, des affaires juridiques, de la gestion municipale, de l'emploi, de la formation, du soutien du revenu et de garde à l'enfance, de la sécurité publique (police et sécurité civile), des travaux publics municipaux, des ressources renouvelables, de l'environnement, de l'aménagement du territoire, de la recherche, du développement économique, des transports et des loisirs.

La Commission scolaire Kativik

Aujourd'hui, chaque village inuit possède son école moderne où on enseigne de la maternelle au secondaire V (incluant de la formation professionnelle). Les programmes primaires et secondaires accordent une place prépondérante à l'inuktitut et à la culture inuit.

Il n'y a pas d'enseignement au-delà du secondaire au Nunavik. Les étudiants qui désirent poursuivre des études supérieures doivent donc se rendre au Sud.

La Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik

Cette Régie gère un réseau de dispensaires dans les différentes communautés du Nunavik ainsi que deux centres de santé qui assurent non seulement les services de centre local de services communautaires et de centre de protection de l'enfance et de la jeunesse, mais aussi de centre hospitalier en soins de courte durée et de centre hospitalier en soins de longue durée, de même que de centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation.. Elle coordonne également le déplacement des personnes qui doivent se rendre au Sud pour des soins nécessitant des ressources plus complexes.

Le Conseil régional de développement de Kativik

Cet organisme à but non-lucratif a été établi en 1980 et découle également des accords de la Convention de la Baie-James et du Nord-du-Québec. Il est administré par un conseil d'administration de 14 membres provenant de l'ARK, la Société Makivik, la Commission scolaire de Kativik, la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik, l'Institut culturel d'Avataq, la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec et le

Taqramiut Nipingat Inc. (service public de radiodiffusion et de télévision du Nouveau-Québec). Il a un rôle consultatif auprès des gouvernements et travaille à la coordination des actions de développement régional.

Vers un gouvernement du Nunavik

Suivant un processus similaire à celui qui a conduit à la création du gouvernement du Nunavut, le Nunavik s'oriente vers la création d'un gouvernement autonome. Actuellement, les représentants élus du Nunavik sont en voie de signer avec les deux paliers de gouvernement un accord qui en instituera le processus de création. Ce nouvel accord devra intégrer ceux déjà en place, telle que la Convention de la Baie-James (AINC, 2005).

Contexte du développement coopératif au Nord du Canada

Évolution et situation actuelle

Il y a plus de 130 coopératives autochtones au Canada et plus de la moitié se trouvent dans les régions nordiques du pays, du Yukon au Labrador en passant par le Nunavut et le Nunavik. Le début de ce mouvement coopératif remonte aux années cinquante. À proprement parler, le concept de coopérative vient de l'extérieur. Il a été implanté grâce au soutien des communautés religieuses, dont les pères Oblats, et celui des fonctionnaires du gouvernement canadien.

Contexte de développement

Au cours des années cinquante, la population inuite se sédentarise et devient davantage dépendante des approvisionnements extérieurs pour se nourrir. Le seul fournisseur est la Compagnie de la Baie d'Hudson (CBH) qui a le monopole de l'approvisionnement et est le seul acheteur des productions locales.

Lors de leur création, les coopératives ont été perçues par les Inuits comme un moyen plus avantageux pour la vente des œuvres d'art et des fourrures d'une part et pour contrôler leurs approvisionnements en biens et en nourriture d'autre part. Bien qu'au départ, les coopératives aient été principalement dirigées par des gens de l'extérieur, les autochtones ont été formés et ont graduellement pris les rênes de la direction de leurs coopératives. Afin de se donner des moyens accrus, elles se sont regroupées en fédérations. Deux fédérations ont vu le jour dans les années 1960, soit l'Arctic Coop Limited dans les Territoires du Nord-Ouest et la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec dans le territoire Nord-du-Québec. Ces fédérations « ont permis de stabiliser les coopératives du Nord, en créant des normes de comptabilité, de commercialisation et d'emploi pour l'ensemble du système, et en représentant les membres auprès des gouvernements » (Secrétariat aux coopératives, 2002).

Dans les communautés nordiques, presque chaque village possède sa coopérative. En conséquence, les habitants sont quatre fois plus susceptibles d'être membres d'une coopérative que tout autre Canadien. Les coopératives ont été bien accueillies, car elles ont fourni aux Inuits un moyen de sortir du monopole de la CBH et de prendre en mains une part des activités commerciales des régions du Nord du pays.

Historique du développement coopératif au Nunavik

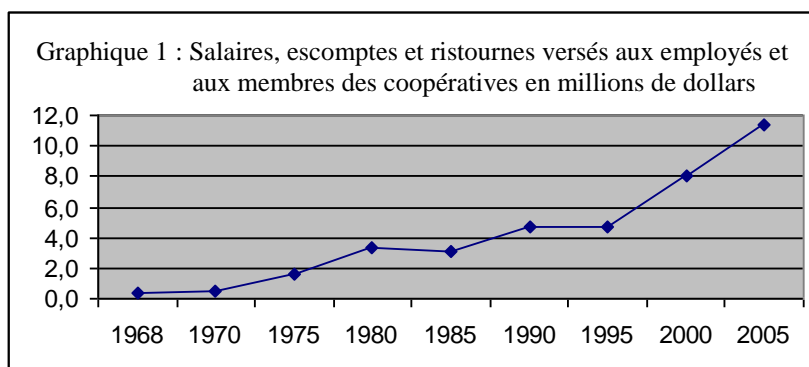
La toute première coopérative au Nord-du-Québec à être formée est celle de Kangiqsualujuaq (Georges River) en avril 1959. Au cours des deux années qui ont suivi, quatre autres coopératives ont vu le jour : Puvirnituk, Kuujuaq (Fort Chimo), Kuujjuaraapik (Great Whale River) et Kangirsuk (Payne Bay). Par la suite, un bon nombre de communautés ont créé leur coopérative locale.

Le gouvernement fédéral a aidé au démarrage des premières coopératives du Nunavik (ainsi que dans les Territoires du Nord-Ouest) sauf à Puvirnituk où l'initiative, issue de la population locale, a été soutenue par le père André Steinmann, un missionnaire oblat qui a vécu plusieurs années parmi les populations inuites.

Dans cette localité, un événement historique a fortement influencé la motivation de créer une coopérative. Vers le milieu des années cinquante, les Inuits qui résidaient dans la localité de Puvirnituk connurent une famine et plusieurs personnes succombèrent. Une telle situation fait partie de l'histoire du peuple. Rita Novalinga, qui est née dans ce village et est actuellement directrice générale de la FCNQ, raconte : « Alors que les miens mouraient de faim, il y avait de la nourriture dans les entrepôts de la CBH juste à côté, mais ils ne voulaient pas la partager faute d'argent pour payer. »

Au début, l'activité principale des coopératives était la création d'un circuit commercial pour vendre les œuvres artistiques des sculpteurs inuits sur les marchés du sud. Le produit de ces ventes servait à acheter des produits alimentaires et du matériel qui étaient ensuite expédiés aux coopératives du Nunavik que ces dernières revendaient à leurs membres.

Les coopératives sont devenues les plus grands employeurs privés au Nunavik et les deuxièmes en importance après les services publics et parapublics. Elles comptent aujourd'hui plus de 220 employés. On compte également 95 administrateurs bénévoles. Les employés et les administrateurs sont tous Inuits ou Crees. (ILAGI, 2005)



Source : FCNQ, 2005

Portrait de la FCNQ

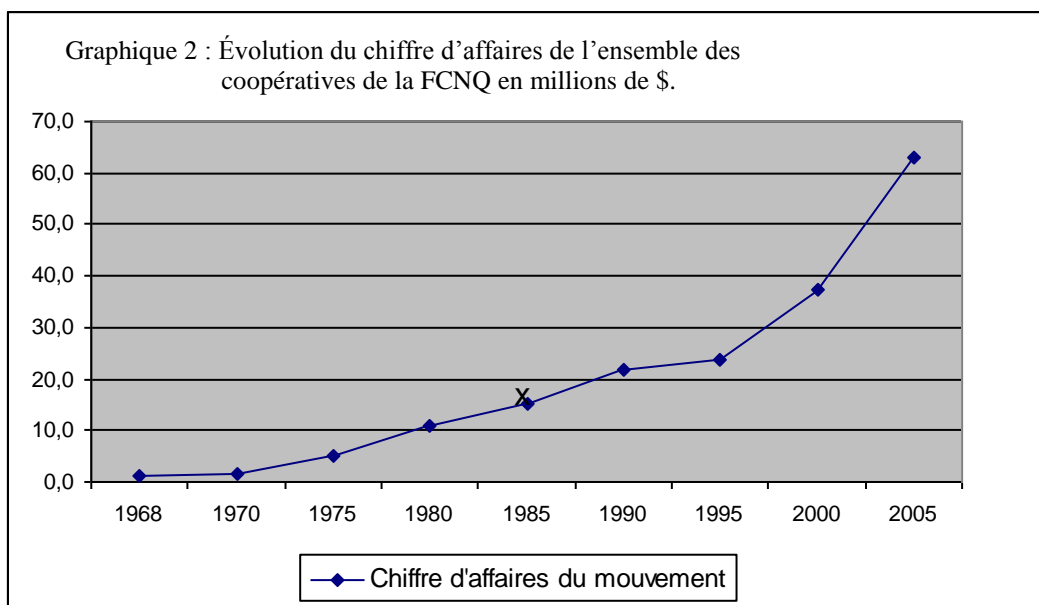
Historique

La Fédération a été fondée en 1967 avec la participation de cinq coopératives membres. La première assemblée générale s'est tenue à Lévis. La création de la Fédération a été soutenue par le Mouvement des caisses Desjardins et par le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) qui a alloué une ressource à temps plein en la personne de Peter Murdoch, qui est par la suite devenu directeur général de la FCNQ durant plusieurs années.

Le siège social a d'abord été établi à Lévis dans un édifice prêté par Desjardins pour une dizaine d'années. Par la suite, la FCNQ a transféré son siège social à Ville Saint-Laurent afin de rapprocher son centre administratif de ses opérations qui se faisaient davantage dans la région montréalaise. Depuis une dizaine d'années, la Fédération est installée à Baie-d'Urfé dans l'ouest de l'Île de Montréal.

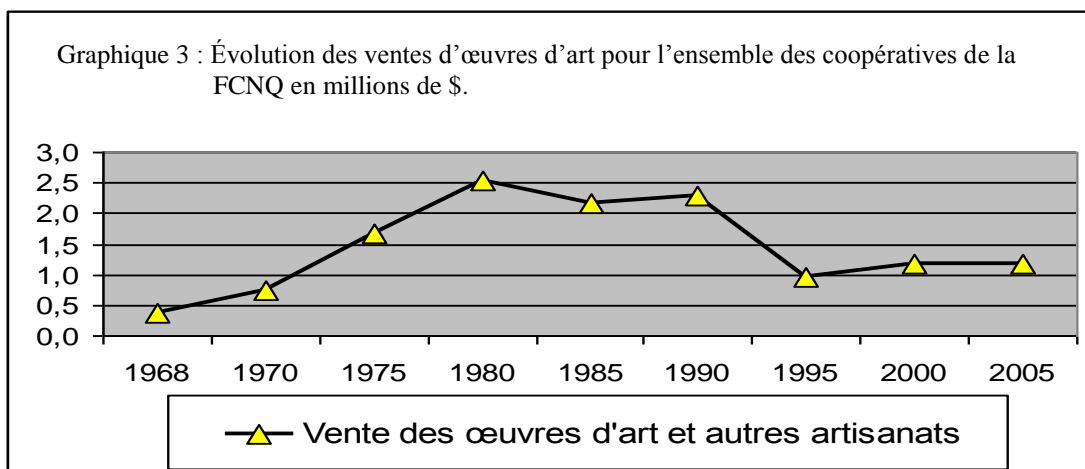
Évolution financière

La FCNQ a connu depuis ses débuts une croissance régulière de son chiffre d'affaires, en moyenne de 7% par année pour la période qui s'étend de 1998 à 2005.



Source : FCNQ, 2005

L'activité de départ constituée par la vente des œuvres d'art n'a pas suivi la même tendance. Elle a culminé au début des années quatre-vingt pour régresser légèrement par la suite. Cependant, la vente des œuvres d'art demeure intéressante, car chaque dollar de vente est réinvesti dans l'approvisionnement en biens revendus ensuite avec un profit dans le réseau.



Source : FCNQ, 2005

Au 31 décembre 2004, la FCNQ avait un actif de 64,72 millions de dollars et avait enregistré des ventes de 72,25 millions, pour un profit brut de 6 millions.

Tableau 1 : Distribution en % de secteurs d'affaires de la FCNQ.

Marchandises	52,8
Produits pétroliers	43,4
Construction	2,9
Artisanat et art local	0,9

Source : FCNQ, 2005

La FCNQ emploie pour ses opérations à Baie-d'Urfé environ 115 personnes à plein temps et une trentaine d'employés à temps partiel dont la majorité ne sont pas d'origine inuite.

Les membres

Les quatorze membres de la coopérative sont :

- Akulivik Co-op Association
- Aupaluk Co-op Association
- Fort Chimo Co-op Association
- George River Co-op Association
- Great Whale Co-op Association
- Inukjuak Co-op Association
- Ivujivik Co-op Association
- Koartaq Co-op Association
- Payne Bay Co-op Association
- Povungnituk Co-op Association
- Salluit Co-op Association
- Tasiujaq Co-op Association
- Umiujaq Co-op Association
- Wakeham Bay Co-op Association

La FCNQ possède également deux filiales pour livrer certains de ses services :

- Voyages FCNQ Inc.
- Ashton Tours Inc.

Gouvernance

La Fédération tient une assemblée générale des membres à chaque année. Chaque coopérative envoie au moins deux délégués choisis par les conseils d'administration de chacune des coopératives membres.

La direction de la FCNQ est assurée par un conseil d'administration de 16 personnes qui se réunit deux fois par année. Un conseil exécutif de sept personnes est désigné parmi ses membres, et les personnes qui occupent les positions respectives de la direction générale et de secrétaire désigné y siègent d'office.

La direction générale

La direction générale, outre un poste de direction, comprend un poste de directeur-adjoint. Elle est responsable de l'application des politiques et des directives du conseil d'administration et de son exécutif ainsi que de voir à la supervision générale des activités de la Fédération.

Activités

La Fédération soutient ses membres dans leur développement et s'efforce de répondre à leurs besoins et initiatives. Les coopératives du Nunavik sont, en effet, impliquées dans une large variété d'activités commerciales, de services aux membres et de projet de développement. Certaines coopératives sont plus diversifiées que d'autres.

Afin de soutenir les nombreuses opérations et le développement de son réseau de coopératives membres, la FCNQ a ainsi développé un vaste éventail de services qui reflètent le contexte de multiservices des coopératives au Nunavik ainsi que les conditions particulières dans lesquelles ces coopératives travaillent. Une grande part de ces services concerne l'organisation opérationnelle des coopératives et également l'approvisionnement en produits et services venant du Sud pour les coopératives au Nord.

Activités d'organisation opérationnelle des coopératives

- **Le service d'audit** aide les coopératives membres pour les opérations de vérification financière, de préparation de rapports et des suivis. Ce service fournit également au conseil d'administration de la FCNQ des recommandations pour l'amélioration des systèmes comptables.
- **Le service de développement des magasins** fournit de la formation au personnel qui travaille dans la vente.

- **Le service de management coopératif** fournit les orientations et les conseils pour l'organisation administrative des coopératives ainsi que la gestion du personnel et la formation technique. C'est également ce service qui administre les prêts aux membres, les transferts de fonds et qui assiste les coopératives membres dans leur planification à long et moyen terme.
- **Le service informatique** apporte un soutien logistique aux coopératives pour tout ce qui touche l'organisation et l'opération des services informatiques. Il fournit également la formation.
- **Les services techniques** offrent un service de planification et de gestion des bâtiments appartenant à la Fédération et aux coopératives membres ainsi que les équipements rattachés aux opérations tels que les véhicules.
- **Le service de comptabilité** est responsable du suivi des opérations comptables pour la Fédération ainsi que pour les coopératives membres. Le service comptable s'assure que les coopératives travaillent selon des normes comptables conformes et standardisées. Les données comptables sont transmises et traitées directement à la Fédération. Les réseaux de communication permettent la transmission des informations en temps réel.

Activités d'approvisionnement

- **Achat, conditionnement et expédition** : La FCNQ joue un rôle de grossiste pour ses coopératives. Pour les services alimentaires, elle est partenaire de la Société Colabor et pour la quincaillerie, elle s'approvisionne auprès de Home Hardware. La Fédération reçoit les produits à ses entrepôts et les réexpédie vers les coopératives.
- **Le développement des services de tourisme** fournit un soutien au développement et à la promotion des activités touristiques qui sont organisées par certaines coopératives. Il fournit la logistique pour l'organisation des services offerts aux touristes tels que l'hôtellerie, les pourvoiries, les excursions de chasse et pêche, et assure la promotion des produits au niveau international. Il fait la promotion des produits sous le nom de la marque de commerce Arctic Adventure.
- **Vente et marketing des œuvres d'art** assure aux coopératives le service de promotion pour tous les produits issus des activités de production artistique et artisanale. La promotion est faite sur le marché international.
- **Le service des produits pétroliers** assure l'approvisionnement de différents produits pétroliers, gère les installations de stockage ainsi que la planification des inventaires et des livraisons aux périodes requises.
- **Le service des télécommunications** assure la distribution du service de station de télévision ainsi que le réseau Internet et un soutien technique pour les réseaux téléphoniques. Les services Internet sont distribués sous la marque Ilagi Internet.
- **Le service de réception et de distribution** est responsable des objets reçus des coopératives et de leur livraison auprès des clients de la Fédération.

Rôle de représentation

Outre ses services diversifiés, la FCNQ joue un rôle de représentation du mouvement coopératif du Nunavik auprès des gouvernements, des partenaires, des clients et des fournisseurs. De plus, la FCNQ est membre du CCQ.

De plus, lorsque les coopératives initient un nouveau projet, la Fédération travaille pour sa réalisation en réunissant les ressources nécessaires et fait le travail de représentation auprès des différents paliers de gouvernement et auprès des institutions financières. Par exemple, actuellement la FCNQ travaille à la constitution d'un fonds de financement interne. Des représentations auprès des gouvernements et des institutions financières sont faites à cet effet.

Enjeux

Le développement coopératif

Participation des membres

La participation des membres varie d'une coopérative à l'autre. Elle est plus difficile dans les communautés plus nombreuses. Dans les plus petites communautés, les gens s'impliquent davantage dans l'atteinte des objectifs de leur coopérative. Certes, l'environnement social et économique du Nord change rapidement et la population est en croissance. En conséquence, la participation peut en être affectée si aucune mesure d'encouragement n'est prise.

Dans l'exercice de leurs fonctions, des représentants de la FCNQ visitent régulièrement des coopératives où ils ont l'occasion de rencontrer les administrateurs et les membres. Ils profitent de ces tournées pour sensibiliser les gens. Chacune de ces visites est une opportunité pour « rappeler aux gens l'importance de leur coopérative et qu'ils doivent en être fiers. », selon Lisa Watt, secrétaire-adjointe de la FCNQ.

Formation à la vie coopérative

La formation à la vie coopérative s'est faite de manière informelle au cours des premières années de la FCNQ. Cependant, on constate de plus en plus que plusieurs personnes ne réalisent plus l'importance de leur coopérative. En conséquence, la direction de la FCNQ a décidé récemment de reprendre cette activité de manière plus formelle. Un projet de formation à la vie coopérative est présentement en cours de développement.

Bien que l'on parte de matériel utilisé ailleurs, cette formation se veut adaptée aux besoins des coopératives du Nunavik. Le responsable de la formation coopérative à la FCNQ, Daniel Murdoch, explique l'approche préconisée : « Pour commencer, nous irons visiter chaque coopérative et rencontrer chaque conseil d'administration afin de connaître leurs besoins. Nous rencontrerons aussi les directeurs généraux. Nous ne voulons pas imposer nos méthodes mais adapter l'approche. »

Par contre, une attention particulière devra être portée afin de souligner le succès des coopératives du Nunavik et susciter la fierté. Les personnes interviewées sont unanimes pour dire

que sans éducation et sensibilisation à la vie coopérative, le sens de la coopération se perd graduellement.

Sensibilisation des jeunes à la coopération

La diminution du lien d'appartenance et de la solidarité coopérative se manifeste de plus en plus, notamment chez les jeunes. Étant donné l'importance de leur nombre et le rôle prépondérant qu'ils auront à jouer dans leur société dans quelques années, il devient stratégique de sensibiliser les jeunes à la vie coopérative afin d'assurer la relève.

La Fédération soutient les coopératives membres dans leur effort sur ce plan. Par exemple, dans les communautés de Ivujivik et de Akulivik, des groupes d'étudiants ont initié et administrent de petites coopératives. Ils fabriquent des bracelets, des ceintures et autres objets artisanaux. La Fédération encourage le projet en achetant leurs produits afin de les revendre. De plus, la Fédération travaille actuellement avec la Commission scolaire Kativik afin de développer un programme d'éducation à la coopération dans les écoles.

Appui aux gérants généraux

Les dirigeants des coopératives jouent un rôle clé au sein des coopératives. La FCNQ leur donne un appui particulier qui prend la forme de formations générales et particulières concernant la gestion des coopératives, la gestion du personnel et la gestion technique.

La Fédération assure aussi un service d'intérim dans le cas où un gérant quitte ses fonctions et que la coopérative n'a pas le temps de trouver un remplaçant rapidement. Cette situation est assez fréquente étant donné que les compétences acquises par ces personnes les rendent aptes à postuler pour des emplois dans la fonction publique.

Également, la direction générale de la Fédération organise à chaque mois une conférence téléphonique de coordination. Le but de ces conférences est d'assurer un lien régulier entre les gérants généraux des différentes coopératives, de transmettre des informations, de susciter des échanges, de créer un sens de la collaboration et de favoriser la connaissance mutuelle. D'une certaine façon, il s'agit du développement d'une communauté de pratique en direction générale de coopératives inuites. Étant donné les changements assez fréquents parmi les gérants généraux, la régularité de ces conférences téléphoniques est appréciée.

Formation professionnelle et développement des compétences

La FCNQ, en collaboration avec ses coopératives membres, a beaucoup contribué et continue de contribuer un effort substantiel à la formation technique en milieu de travail. La coopérative est souvent le premier employeur de nombreux jeunes et la seule possibilité qui s'offre à eux au départ de leur vie professionnelle. Elle est donc une opportunité pour ceux qui ne poursuivent pas leurs études.

L'adéquation entre le modèle coopératif et la culture inuite

La coopération en tant que mode de vie

D'après Jean-Jacques Simard, spécialiste des questions autochtones, la formation des coopératives au Nunavik ne résulterait pas d'un processus naturel et les coopératives ne seraient pas particulièrement adaptées à la culture traditionnelle inuite (Faubert-Mailloux, 2001: 218). Cependant, les personnes que nous avons interviewées sont unanimes pour dire que la volonté de s'organiser existait parmi les Inuits et que la coopération fait partie inhérente de la culture parce que les gens ont l'habitude de collaborer pour survivre dans un environnement difficile. Donc, le mouvement coopératif du Nunavik tente continuellement d'adapter le modèle coopératif aux valeurs inuites de la coopération.

Selon R. Novalinga, l'actuelle directrice générale de la FCNQ, le mouvement coopératif inuit émerge de la population et résulte de la volonté des gens de se donner de nouveaux moyens de collaboration face à un changement de condition de vie, changement qui, au milieu du vingtième siècle, représentait une menace. Les coopératives ont représenté un outil qui leur donnait une certaine maîtrise sur leur approvisionnement en nourriture et en outils, bref sur leur survie.

Les Inuits ne connaissaient pas la structure des coopératives comme telle. C'est donc la dimension structurelle de l'organisation coopérative qui peut être considérée comme étrangère à leur mode de vie collectif. La compréhension du fonctionnement et de la gestion des coopératives a été rendue possible grâce aux formations et aux interventions des intervenants externes.

Économie de marché versus économie d'entraide

Suite à la sédentarisation et à la mise en place d'un système d'approvisionnement extérieur, les coopératives furent un outil pour apprendre à fonctionner avec l'économie de marché basée sur les échanges monétaires, alors que les relations économiques utilisées traditionnellement étaient basées sur l'entraide et les échanges non monétaires. L'épisode de la famine de Purvinituq illustre bien la contradiction entre l'économie de marché et l'économie d'entraide. Suite à cet épisode tragique, il fallait trouver d'autres manières de faire. Les coopératives ont donc constitué l'outil privilégié d'apprentissage de l'économie marchande.

Une économie de l'entraide est néanmoins toujours présente au sein des coopératives du Nunavik. Elle se manifeste notamment par un climat d'entraide en coopérative. Par exemple, les coopératives ont conservé une attitude qui les rend plus souples par rapport au crédit à la consommation. Elles ont aussi tendance à appliquer une attitude encourageante face aux gens qui ont des difficultés. L'économie de l'entraide se manifeste également par le développement de projets qui vont dans le sens du bien collectif. Sur le plan des affaires, les choix ne vont pas toujours nécessairement dans le sens d'un bénéfice monétaire à court terme.

Généralement, la FCNQ cherche à appuyer les projets et les initiatives de ses coopératives. Cependant, elle s'assure, par le travail de ses différents services, que les administrateurs des coopératives reçoivent une information juste leur permettant de prendre des décisions éclairées.

Conflits entre valeurs culturelles et modèles d'affaires

Dans le vécu coopératif, si un conflit de valeurs se soulève entre les valeurs culturelles et les bonnes pratiques de gestion, la priorité va généralement aux valeurs culturelles. Par exemple, une coopérative qui doit trouver un nouveau gérant général peut choisir un candidat moins qualifié et lui offrir une opportunité de développement de ses capacités. Les coopératives font des choix basés sur une attitude d'acceptation, de patience et d'encouragement.

Un intervenant raconte qu'au cours des premières années de la FCNQ, le gouvernement canadien aurait fait pression pour que l'on remplace les gérants généraux des coopératives, jugeant leur travail non conforme aux orientations gouvernementales. La FCNQ aurait refusé quitte à perdre le financement qui était en jeu, car les directeurs généraux n'avaient pas à être lésés dans cette affaire. Le gouvernement se serait ravisé. Bien qu'il ne soit pas possible de confirmer ou d'infirmer ces affirmations, elles témoignent des tensions bien réelles qui émergent lorsque la FCNQ considère qu'il y a ingérence de la part d'un bailleur de fonds et de la volonté de la FCNQ d'y résister à tout prix.

Aussi, les coopératives s'efforcent d'aider les gens qui ont des difficultés matérielles. En entrevue, il est ressorti que les coopératives sont très patientes avec les personnes qui ont des dettes envers elles. Lorsqu'une personne a un compte élevé, les gens de la coopérative commenceront par expliquer à la personne la nécessité de rembourser afin de ne pas affaiblir sa coopérative. L'effort est mis sur la sensibilisation et la solidarité du groupe plutôt que sur les menaces de recours. Habituellement, les personnes finissent presque toujours par honorer leurs dettes.

Au sein de la culture inuite, ce n'est pas tant la réussite des individus qui importe que la réussite du groupe, le prestige allant davantage à celui qui contribue au bien-être du groupe plutôt qu'à celui qui a cumulé le plus de biens. Cela signifie que l'encouragement ne sera pas mis sur celui qui court le plus vite et qui arrivera en premier. Il sera mis sur la capacité du groupe d'arriver ensemble à l'objectif. Pour les coopératives, cela signifie que l'on prendra le temps d'aider un élément plus faible afin de lui permettre de se développer au même rythme que les autres.

Le développement local

La quête de l'autonomie

Depuis l'origine du mouvement coopératif au Nunavik, le contrôle des coopératives a toujours été primordial. Au début, par manque d'expérience et de connaissances, les premières coopératives ont été administrées par des gens de l'extérieur proposés par le gouvernement fédéral. L'établissement de la Fédération est venu pallier à cette faiblesse. Une de ses premières tâches fut la mise en place d'un service de formation pour les gérants généraux et les administrateurs des coopératives afin de remplacer les directeurs généraux externes. Le mouvement coopératif avait la même volonté pour la direction des affaires de la FCNQ, mais la transition a été plus lente et ce n'est que récemment que l'on a pu trouver une directrice générale inuite en la personne de Rita Novalinga dont les parents furent parmi les fondateurs de la coopérative de Puvirnituk; toute son enfance fut marquée par la vie de la coopérative locale.

Les coopératives du Nunavik se sont développées de façon multisectorielle. Elles ne se sont pas limitées à un secteur particulier d'activités. Ce développement émane des coopératives elles-

mêmes et n'est pas imposé par la Fédération. En fait, la FCNQ est sollicitée par la suite pour aider à organiser l'activité et développer les circuits permettant sa mise en place et sa promotion. Au départ, véhicule de vente des œuvres d'art des artistes et des artisans, les coopératives ont par la suite assuré un approvisionnement de plus en plus important et diversifié en denrées alimentaires et biens de consommation, pour s'étendre à l'énergie, aux télécommunications, à la construction et au tourisme. Il est probable que le futur verra les coopératives s'élargir à d'autres secteurs d'activités. Cette orientation diversifiée reste cohérente avec la mission des coopératives qui est de fournir un outil de développement que l'on contrôle et qui réponde aux besoins et aux aspirations de la population.

La mise en place de nouveaux services et de nouveaux projets démontre la vigueur du mouvement coopératif du Nunavik. Les secteurs du tourisme et des télécommunications témoignent de la capacité des coopératives à saisir les nouvelles opportunités. Ces secteurs ont demandé une forte intégration des services de la FCNQ pour leur développement. Pour ces deux secteurs, des filiales ont été créées pour les organiser et les promouvoir.

Développement des compétences

La question de l'emploi est primordial parmi les communautés du Nunavik étant donné l'arrivée de nombreux jeunes en âge de travailler. Les jeunes sans travail se sentent inutiles et non intégrés. Le mouvement coopératif voit ce défi social comme une responsabilité et il joue un rôle primordial pour le développement des compétences professionnelles des jeunes. Souvent la préférence va aux jeunes qui n'ont pas terminé leur secondaire car, comme le souligne Rita Novalinga : « ceux qui ont le talent pour continuer ont de meilleures chances de trouver du travail à la suite de leurs études. ». Les coopératives s'efforcent d'offrir des opportunités aux jeunes. Certaines coopératives développent de nouvelles activités telles que l'hôtellerie et les activités liées au tourisme dans le but de leur créer des opportunités de travail.

Les coopératives emploient presque essentiellement des personnes de leurs communautés, sauf au siège social de la Fédération où la majorité des employés ne sont pas des Inuits, car il est encore difficile de retenir ces derniers en ville. Graduellement, on espère que, sur un horizon de 30 à 50 ans, le personnel sera majoritairement inuit.

Cependant, les coopératives ont un roulement de personnel assez élevé, ce qui a pour effet d'accroître les besoins en formation. Les employés ayant développé des compétences suffisantes ont tendance à postuler pour des emplois dans des services administratifs mieux payés. La contribution des coopératives au développement du potentiel professionnel est significative. Le responsable de la formation coopérative à la FCNQ, Daniel Murdoch, estime qu'environ 80 % de la population adulte a travaillé à un moment donné pour une coopérative.

Toutefois, ce mouvement de personnel occasionne des frais supplémentaires pour les coopératives. Le directeur général adjoint et contrôleur de la FCNQ, Heng Kun, explique : « La coopérative forme des gens qui s'en vont travailler pour d'autres organisations où le salaire est plus élevé. Cela occasionne des coûts pour la coopérative en frais de recrutement et de formation. Le changement a un impact plus important au niveau de la direction. Pour les employés de base, le changement est plus fréquent, mais l'impact est moindre. » Dans l'ensemble, les coopératives assument bien ce roulement de personnel, car elles estiment qu'au-delà des coûts pour la coopérative, il y a un gain significatif pour la collectivité.

La FCNQ a finalement développé un bon soutien pour soutenir ses coopératives membres dans leur effort de formation technique pour tous les emplois liés aux différentes fonctions de la vente, de la manutention et de la gestion technique des coopératives.

Défis

Les taxes à la consommation

Les prix étant plus élevés que dans le Sud, les gens se trouvent à payer davantage de taxes de ventes (TPS, TVQ) pour une même quantité de biens et services. Les coopératives réclament un allègement de ces taxes pour les communautés du Nunavik de manière à avoir une plus grande parité avec le reste du pays, d'autant plus que les revenus ne sont pas proportionnellement plus élevés en moyenne. Le sujet est soulevé lors des rencontres avec des élus des gouvernements. La direction de la Fédération travaille ce dossier en collaboration avec la Société Makivik.

Le contexte géographique

L'éloignement des communautés du Nunavik des centres urbains occasionne nécessairement des coûts de transport élevés qui ont pour effet d'accroître le prix des marchandises. C'est un défi permanent. Les coopératives membres de la Fédération insistent de façon continue sur la nécessité de réduire les coûts de transport. La Fédération tente de trouver des moyens innovateurs pour contrer ce problème, dont la possibilité de travailler en collaboration avec la Fédération Artic Co-op Ltd qui fait face aux mêmes défis. Les coûts de transport augmentent en fonction de la hausse du prix du pétrole. Les pronostics annoncent que ces prix continueront d'augmenter ce qui occasionnera un écart encore plus grand, d'où la nécessité de trouver des solutions innovatrices.

Le financement

Les coopératives éprouvent des difficultés à obtenir du financement auprès des banques, car elles n'ont pas suffisamment d'actifs fonciers et leurs actifs n'ont pas de valeur marchande tangible pour les institutions bancaires. De plus, il est très difficile de vérifier la valeur des inventaires que l'on veut financer. Les terres sont la propriété des gouvernements fédéral ou provincial et sont gérées par des corporations foncières locales. En conséquence, il n'est pas possible de les inclure dans l'actif des coopératives et d'y établir des garanties hypothécaires. Les banques exigent presque obligatoirement une garantie gouvernementale.

Pour apporter des éléments de solution, la FCNQ travaille actuellement à constituer un fonds de financement pour ses coopératives membres afin de faciliter l'accès au financement, à la fois pour les inventaires ou pour saisir de nouvelles opportunités d'affaires.

Le développement économique

Le développement économique des communautés inuites dépend de leur intégration dans le développement des activités d'exploitation des ressources naturelles. L'énergie éolienne semble une avenue prometteuse et a fait l'objet d'études de faisabilité dans certaines localités. La FCNQ est impliquée en partenariat avec des municipalités du Nunavik dans ce dossier. Cependant, cette question doit être analysée en relation avec la question de l'approvisionnement en produits pétroliers, étant donné que la Fédération est le principal fournisseur et que le développement de l'énergie éolienne aurait un impact sur la demande.

Conclusion

Les coopératives représentent un outil entre les mains des Inuits, un outil qu'ils ont su utiliser et adapter afin d'en faire un levier de leur quête d'autonomie et de préservation de leur spécificité, tout en multipliant les liens avec l'extérieur. Leur expérience et leur modèle de coopératives multiservices peut servir d'inspiration pour des communautés rurales isolées désirant maintenir leurs services de proximité et se donner des outils de développement économique. D'ailleurs, on s'y intéresse d'aussi loin que le Chili.

Le rôle joué par la FNCQ sur ces plans a été et continue d'être indispensable, compte tenu d'un parcours de développement aussi riche et complexe, fait d'un ensemble de facteurs techniques, politiques, sociaux et culturels. Chacun de ces aspects est intrinsèquement lié aux autres. Au cours de cette étude, nous n'avons pu qu'effleurer certaines dimensions de la situation avec laquelle la FNCQ et ses coopératives membres doivent composer et nous n'arrivons qu'imparfaitement à montrer comment elles tentent d'ordonner cette complexité en fonction des valeurs tant coopératives qu'inuites, un défi qu'elles relèvent de façon remarquable

Bibliographie

Entrevues réalisées les 6 et 7 mars 2006

Aurel St-Amant, comptable pour le service de vérification de la FCNQ.

Daniel Murdoch, responsable du programme de formation coopérative à la FCNQ.

Heng Kun, directeur général adjoint et contrôleur de la FCNQ.

Lisa Watt, secrétaire-adjointe de la FCNQ.

Peter Murdoch, retraité et premier directeur général de la FCNQ.

Rita Novalinga, directrice générale de la FCNQ.

Références

Administration régionale Kativik. *À propos de l'Administration régionale Kativik*, [en ligne] [<http://www.krg.ca/fr/about.htm>] (22 mars 2006).

Affaires indiennes et du Nord Canada. *Coût hebdomadaire du panier de provisions nordique (PPN) pour une famille de quatre, 1990-2005*, [En ligne], 2006. [http://www.ainc-inac.ca/ps/nap/air/fruijui/nfb/nfbqc_f.html] (6 février 2006).

Affaires indiennes et du Nord Canada. *Principales dispositions de la CBJNQ et de la CNEQ*, [en ligne], 2004. [http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/agr/que/cin005_f.pdf], (6 février 2006).

Affaires indiennes et du Nord Canada. *Signature de l'accord sur les revendications territoriales des inuit du Nunavik*, [En ligne], 2005. [http://www.ainc-inac.gc.ca/nr/prs/s-d2005/2-02720_f.html] (1er février 2006).

Affaires indiennes et du Nord Canada. *Accord de principe de la région marine du Nunavik Document d'information*, [En ligne], 2004. [http://www.ainc-inac.gc.ca/nr/prs/s-d2002/02207bk_f.html] (1er février 2006).

Affaires indiennes et du Nord Canada. *Amiqqaaluta Partageons -- Tracer la voie vers un gouvernement pour le Nunavik*, Rapport de la Commission du Nunavik, [En ligne], 2004. [http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/agr/nunavik/lus_f.html], (1er février 2006).

Affaires indiennes et du Nord Canada. *Guide des collectivités indiennes et inuites du Québec*, [En ligne], 2005. [http://www.ainc-inac.gc.ca/qc/gui/index_f.html], (1er février 2006).

Artic Co-operatives Limited. *About Artic Co-ops*, [En ligne], [http://www.arcticco-op.com/about_acl.html] (22 mars 2006).

Canada, Secrétariat aux coopératives (2002). *Le développement des coopératives autochtones au Canada*, Rapport présenté à l'honorable Andy Mitchell, secrétaire d'État (Développement rural et FedNor) par le Comité consultatif du ministre sur les coopératives, [En ligne], [http://www.agr.gc.ca/rcs-src/coop/index_f.php?s1=pub&page=devabor]

Commission scolaire Kativik. *A propos de la CSK*, [en ligne], [http://www.kativik.qc.ca/html/francais/our_organization/aboutksb/ksb_about_f.html] (22 mars 2006).

Conseil de la coopération du Québec, section « Nos membres ». *Regroupements de coopératives*, [En ligne], 2004. [http://www.coopquebec.coop/membres] (6 février 2006).

Conseil régional de développement Kativik. *Bienvenue à Katutjiniq*, [En ligne], 2003. [http://www.katutjiniq.ca/fr/accueil.htm] (22 mars 2006).

Duhaime, Gérard (2004). « La situation socio-économique du Nunavik et l'avenir de l'État », Chaire de recherche du Canada sur la condition autochtone comparée, Département de sociologie, Université Laval, [En ligne], www.chaireconditionautochtone.fss.ulaval.ca/Fr/PDF/La%20situation%20du%20Nunavik.pdf] (22 mars 2006).

Faubert-Mailloux Isabel (2001). « Co-operatives in Québec Aboriginal Communities », Review of the Literature, Co-ordination by Jean-Pierre Girard, Guy-Bernier, Chair in Co-operation, University of Québec, Montréal, [En ligne], [http://coop-studies.usask.ca/publications/aboriginal/AppC.pdf] (1er février 2006).

Fédération des coopératives du Nouveau-québec. *États financiers au 31 décembre 2004*.

Fédération des coopératives du Nouveau-Québec. *Growing with co-ops*, 31 janvier 2005, 250 pages.

Hammod Ketilson, Lou et MacPhaerson, Ian (2001). *Les coopératives autochtones au Canada : études de cas*, Affaires indiennes et du Nord Canada, [En ligne], [http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/ra/coo/abo_f.pdf] (6 janvier 2006).

Hammod Ketilson, Lou et MacPhaerson, Ian (2001). *Rapport sur les Coopératives autochtones au Canada, situation actuelle et potentiel de croissance*, Centre for the study of Co-operatives, University of Saskatchewan. [En ligne], [http://coop-studies.usask.ca/publications/aboriginal/French.pdf] (1er février 2006).

ILAGI. *Au sujet des coopératives et leur fédération*, [En ligne], [http://www.ilagi.ca/fr/fcnq.html], (6 février 2006).

Investissement Québec. *Le gouvernement du Québec appuie les coopératives du Nouveau Québec*, [En ligne], 2004. [http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?rubrique=34&annee=2004&suite=1&page=1571], (février 2006).

Québec, Ministère des régions (2001). *Le Nord-du-Québec, Un maillon essentiel de notre économie*, [En ligne],

[http://www.mdeie.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/regions/nord_du_quebec/fascic10.pdf], (1er février 2006).

Québec, Ministère de la Culture et des communications. *Le Nunavik* [En ligne], 2006. [<http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=378>] (6 février 2006).

Radio-Canada. « On ne vit pas vieux au Nunavik », *Les Nouvelles*, [En ligne], 2005. [<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Santeeducation/nouvelles/200502/01/002-esperance-canada.shtml>], (22 mars 2006).

Radio-Canada. « Le défi de l'emploi au Nunavik », *Sans frontières*, [En ligne], 2006. [<http://www.radio-canada.ca/radio/sansfrontieres/70087.shtml>], (22 mars 2006).

Société Makivik. *Société Makivik -- fiches corporatives*, [en ligne], [<http://www.makivik.org/fr/backgrounders/corporation.htm>], (22 mars 2006).

Statistiques Canada, Profil des communautés 2001. *Statistiques démographiques pour le Nunavik, Québec*, [En ligne], [<http://www12.statcan.ca/english/Profil01/CP01/Index.cfm?Lang=F>] (6 février 2006).