

BATTLE RIVER RAILWAY NEW GENERATION CO-OPERATIVE



Une localité rurale innove pour préserver un mode de vie

Un texte d'Ashish Pillai et Marcelo Vieta

Par une froide journée d'avril 2003, Ken Eshpeter, développeur de coopératives et agriculteur albertain, s'inquiète. L'homme exploite une ferme à Daysland, une petite ville située à 12 km au nord du court tronçon de chemin de fer 43.03, une ligne du Canadien National (CN) reliant Alliance à Camrose, en Alberta. Il vient d'apprendre la décision du CN d'abandonner ce tronçon en service depuis 1918. Dans les années 1970, ce tronçon avait perdu son statut de ligne à usage général de transport de passagers et de marchandises au profit d'une vocation locale de transport céréalier. Jusqu'en 2003, les agriculteurs se trouvant le long du tronçon ont eu accès à des silos à grains et à des wagons de producteurs pour envoyer leur récolte céréalière par train à Prince Rupert et à Vancouver. La mise hors service de la 43.03 signifie qu'ils devront transporter le tout jusqu'aux terminaux à haut débit situés juste au nord de la ligne principale du Canadien Pacifique (CP), à Camrose. Les coûts supplémentaires engendrés par un tel changement risquent d'éroder les marges déjà minces des petites et moyennes fermes. En outre, l'abandon du tronçon menace l'existence même des localités qui en dépendent.

Il y a lieu de rappeler que les petits chemins de fer ont joué un rôle névralgique dans la colonisation de l'Ouest canadien. Ils ont certes concouru au déplacement des Autochtones, habitants d'origine du territoire, en facilitant l'implantation et l'expansion

des colonies européennes dans « l'Ouest » (Doxtater, 2016; Sengupta, Vieta et McMurtry, 2015), mais ces dernières années, l'arrêt d'exploitation d'un nombre grandissant de petites lignes a donné lieu à une nouvelle phase de déplacement, touchant cette fois les descendants des colons européens. Le tissu socioéconomique des Prairies s'en trouve mis à mal : la fermeture des petites lignes dans ces provinces conduit invariablement à l'effritement social et économique de communautés agricoles entières. La culture des terres se poursuit, mais les villages disparaissent.

Ken Eshpeter sait que la décision du CN menace la survie des localités agricoles sises le long de la 43.03. En 2003, 185 agriculteurs du secteur réagissent en fondant un organisme à but non lucratif : le Battle River Producer Car Group (BRPCG). Grâce à celui-ci, les agriculteurs peuvent commander des wagons de producteurs que le CN est tenu de tirer en vertu d'une disposition de la Loi sur les grains du Canada, ce qui oblige la société ferroviaire à poursuivre l'exploitation de la 43.03. En 2009, lorsque le CN décide d'abandonner complètement le tronçon malgré la disposition en question, le BRPCG se transforme en la coopérative de nouvelle génération Battle River Railway (ci-après « CNG BRR ») et achète la 43.03 à la société ferroviaire.

L'histoire de la BRPCG et de sa conversion en CNG BRR est bien plus qu'une histoire de changement et de développement organisationnels. C'est l'histoire d'une communauté qui prend conscience de sa situation, qui se mobilise pour s'assurer un avenir et affronter un géant, et qui parvient à ses fins. C'est aussi celle d'agriculteurs qui surmontent leur impuissance et qui réapprennent la solidarité pour gérer un chemin de fer et, ce faisant, préserver leurs villes et villages, leurs communautés et leur mode de vie.

Avant la conversion

À une heure de route vers l'est de Regina sur la Transcanadienne se trouve la communauté agricole de Sintaluta. Baptisée à l'origine Carson, cette petite localité a eu une très grande influence sur l'agriculture au pays. Au début du 20^e siècle, le

Chemin de fer CP et les exploitants de silos à grains mènent le bal à la grandeur des Prairies. Au cours de l'année 1901, les agriculteurs de la région perdent la moitié d'une production céréalière record à cause d'une pénurie de wagons couverts. Délaissés par le CP et les exploitants de silos, les agriculteurs des Prairies décident de former la Territorial Grain Grower's Association (TGGA), un organisme à but non lucratif, pour représenter leurs intérêts collectifs et négocier avec les sociétés ferroviaires, les exploitants privés de silos et les grossistes, dont la grande taille crée alors un rapport asymétrique. L'un des premiers gestes de la TGGA est de négocier une modification de la Loi sur les grains du Manitoba, afin que les wagons couverts soient attribués selon le principe du premier arrivé, premier servi. Lorsque le CP choisit de violer ses « obligations de transporteur public » en maintenant le traitement préférentiel des exploitants de silos dans l'attribution des wagons couverts, la TGGA intente une poursuite contre le représentant du CP à Sinteluta. Les tribunaux établissent que l'emprise exercée sur le marché menace directement l'autonomie et le bien-être des agriculteurs. Ils tranchent en faveur de la TGGA, si bien que le droit des agriculteurs de commander et de charger leurs propres wagons de producteurs devient enchâssé dans la Loi sur les grains du Canada. Comme le souligne Ken Eshpeter : « Si vous êtes en mesure de commander des wagons de producteurs, le CN ou le CP est tenu de les tirer et de les livrer ».



Source : www.battleriverrailway.ca

Cette victoire de la TGGA en 1902 – ainsi que d'autres combats pour la justice sociale remportés dans les Prairies tout au long du 20^e siècle – trouve écho encore aujourd'hui et témoigne de la combativité, de la volonté d'autodétermination et de la capacité d'auto-organisation des communautés des Prairies. Cette victoire passée montre aux agriculteurs que les négociations avec les « géants du rail » (le CN et le CP, par exemple) n'ont pas à demeurer des luttes

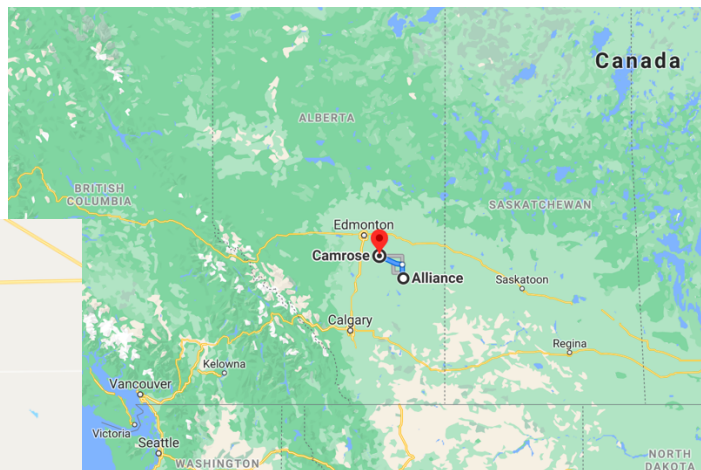
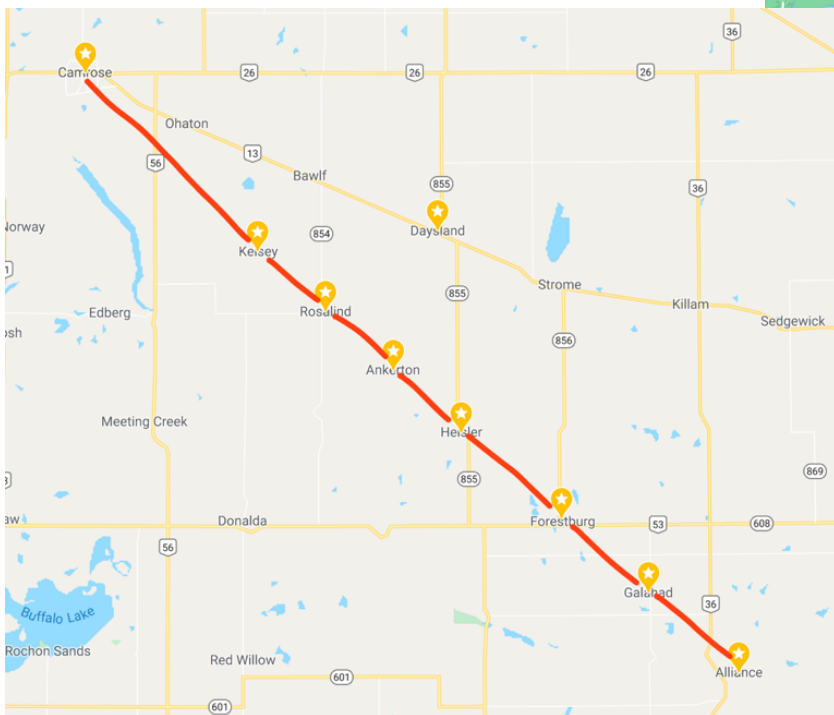
à armes inégales et peuvent être des combats collectifs. C'est justement cette histoire qui inspire, en 2003, les agriculteurs des localités desservies par la 43.03.

La mobilisation

La 43.03, un tronçon secondaire d'un peu plus de 90 kilomètres (60 miles) partant de Camrose, en Alberta, relie depuis plus d'un siècle les petites localités agricoles de Kelsey, Rosalind, Heisler, Forestburg et Galahad et les communautés environnantes au terminal d'Alliance, en Alberta. Pendant plus d'un siècle, les lignes courtes comme la 43.03 ont assuré la survie des petites fermes des Prairies. Or, dans les années 1970, période de centralisation et de virage néolibéral dans le secteur agricole, les fermes familiales de ces provinces ont commencé à perdre du terrain au profit des grandes entreprises agricoles, menaçant d'atrophie ou de disparition des centaines de communautés. Les grandes exploitations organisées en société et les grosses sociétés céréalières comme Cargill et Viterro n'utilisent, pour leur part, que très peu, voire pas du tout, les lignes courtes et les silos à grains en bois qui les soutiennent.

La décision du CN de cesser l'exploitation de la 43.03 au début des années 2000 s'inscrit dans cette tendance néolibérale de maximisation des bénéfices des sociétés et des rendements des actionnaires. Le raisonnement à la base de cette décision est que, l'exploitation des lignes courtes n'étant plus rentable pour les transporteurs ferroviaires de catégorie 1, il devenait nécessaire que les fermes le long de la 43.03 transportent leurs récoltes vers des points de consolidation plus importants, situés sur les lignes principales. Sous couvert d'« efficience » et de « progrès économique », le CN indiquait son intention de remplacer le système traditionnel, consistant à stocker les grains dans des silos locaux en bois et à les transporter sur les lignes courtes, par le recours à un nombre réduit d'installations de stockage en béton, rattachées à des terminaux à haut débit. Ce modèle de développement agricole annonçait l'obsolescence des lignes courtes qui quadrillent les Prairies et des silos à grains en bois qui parsèment le territoire, et laissait les fermes de ces secteurs à la merci des visées de consolidation des grandes sociétés.

Ligne courte du Battle River Railway reliant Alliance
à Camrose, en Alberta



La fermeture imminente de la ligne
courte 43.03 est donc une nouvelle
potentiellement tragique pour le
mode de vie et la subsistance des
localités situées à proximité. Le
transport par remorque des
récoltes de chaque ferme jusqu'au
terminal à haut débit le plus

proche signifie une hausse considérable des coûts pour ces entreprises. Cette décision, combinée à bien d'autres décisions prises dans les deux décennies précédentes, est susceptible d'accélérer la perte de vitalité sociale et économique des villes et villages de la région de la rivière Battle et, à terme, la consolidation des fermes et le déclin démographique de la région rurale.

Les effets engendrés par l'abandon de la ligne sur le paysage social de la région ne font toutefois pas l'objet de préoccupations de la part du CN. La décision de l'entreprise s'inscrit dans la continuation de diverses décisions désastreuses sanctionnées par les gouvernements au fil des ans. L'absence de prise en compte des conséquences sur la population locale fait ressortir le caractère déshumanisant des décisions émanant d'actionnaires pour qui les profits comptent plus que les coûts humains et les répercussions sociales de la centralisation et de la financiarisation.

Ken Eshpeter et d'autres agriculteurs vivant le long de la 43.03 savent cependant que leurs possibles pertes financières ne sont pas les seuls problèmes à l'horizon. Ils savent que l'abandon de la ligne pourrait sonner le glas de la plupart des localités desservies, comme cela a été le cas pour d'autres localités en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba. La disparition de la ligne et des silos à grains réduisant la viabilité des petites fermes locales, la migration vers les centres urbains s'intensifierait, comme cela s'était produit dans d'innombrables communautés des Prairies, et les fermes familiales de la région seraient absorbées par des conglomérats agro-industriels – une « activité économique sans âme exécutée par des technocrates », selon les mots de Ken Eshpeter. Si la menace qui planait sur la survie des localités longeant la 43.03 était représentative des luttes asymétriques qui opposent l'agro-industrie aux communautés agricoles des Prairies, du Canada et du reste du monde, Ken Eshpeter et les familles d'agriculteurs du secteur n'allaient pas rester les bras croisés. Ces gens savaient qu'il fallait agir.

Tableau 1 : Catalyseurs de la conversion en coopérative de Battle River Railway

Caractéristiques de l'entreprise avant la conversion	• La ligne courte 43.03 appartient au CN et transporte les grains des fermes locales depuis le début du 20^e siècle. • Le CN décide de la mettre hors service en avril 2003.
--	---

Caractéristiques du groupe ou des acteurs communautaires	• La communauté est formée de propriétaires de petites et moyennes fermes qui dépendent de la ligne pour avoir un accès rentable aux marchés et aux exploitations agricoles. • La population est d'avis que la décision du CN de cesser l'exploitation de la 43.03 est purement pécuniaire et ne tient pas compte des besoins des localités desservies. • Certains membres de la communauté considèrent le modèle coopératif comme une option viable, et s'appuient sur les antécédents de coopération de la région. • Pour cette communauté résiliente et soudée, la coopération et la mobilisation sont des habitudes ancrées.
Caractéristiques des parties prenantes	• La communauté a l'habitude de s'organiser et de se mobiliser, et son tissu social est solide. • Plusieurs de ses membres clés connaissent les coopératives et croient en cette forme d'organisation. De plus, un avocat local a déjà piloté une conversion dans le secteur agricole, soit celle de Westlock Terminals, dont on peut tirer des leçons et s'inspirer. • Un développeur de coopératives facilite l'élaboration de la vision de la coopérative et la conversion. • L'Agriculture Financial Services Corporation (AFSC), une société d'État albertaine offrant des services financiers et d'assurance aux acteurs du secteur agricole de la province, est essentielle au financement de la conversion.

La conversion du BRR en coopérative

La décision de convertir le BRPCG en coopérative

Selon une disposition de la Loi sur les grains du Canada – fruit des luttes menées par la TGGA au début du 20^e siècle – si un agriculteur commande des wagons de producteurs auprès de la Commission canadienne des grains, les sociétés ferroviaires ont l'obligation de fournir les wagons et de les tirer (Commission canadienne des grains, 2020). En 2003, face à l'abandon de la ligne courte 43.03, les communautés desservies se mobilisent pour créer le Battle River Producer Car Group (BRPCG). Cet organisme à but non lucratif réunit, de manière plus ou moins structurée, 185 agriculteurs qui font valoir la disposition de la Loi sur les grains du Canada. Il assure l'économie d'échelle nécessaire pour commander au CN les wagons à fournir aux exploitants des fermes situées le long de la ligne. Cette entente empêche temporairement la grande société ferroviaire de cesser l'exploitation de la 43.03. Le CN manifeste toutefois son mécontentement à travers les services inconstants fournis dans la région. Malgré les relations et les services moins qu'idéaux, l'entente entre le BRPCG et le CN tient jusqu'au 27 novembre 2008, date où le CN décide finalement de cesser d'exploiter la ligne secondaire. Lorsque les membres du BRPCG protestent en invoquant la Loi sur les grains du Canada, le CN, soulignant les pertes financières causées par l'exploitation de cette ligne, affirme que la seule façon de la garder en service est de la lui acheter. Au terme de plusieurs consultations entre ses membres et les communautés situées le long de la ligne, le BRPCG décide d'acquérir la ligne afin d'en prendre le plein contrôle et se libérer du joug du CN. Le groupe établit également que la formation d'une coopérative est le meilleur moyen de procéder à l'acquisition de la 43.03 et d'en assurer l'avenir. C'est ainsi que naît l'idée de faire de la ligne secondaire la propriété d'une coopérative ferroviaire.

Les membres du BRPCG sont des agriculteurs, et nombre d'entre eux connaissent déjà les coopératives ou finissent par se laisser convaincre par leurs pairs qu'il faut convertir l'organisme en coopérative et acheter le tronçon de chemin de fer. Ils ne savent cependant pas exactement comment procéder à l'acquisition. En cherchant des



Source : battlerriverrailway.ca

réponses, ils prennent connaissance d'une autre conversion en coopérative dans le secteur albertain de l'agriculture : le silo à grains de la ville de Westlock. Grâce à leurs réseaux personnels, ils apprennent que M^e Brian Kaliel, un avocat du cabinet Miller Thomson, à Edmonton, a fourni des services-conseils pour cette conversion. Le BRPCG l'approche donc, et M^e Kaliel accepte volontiers de conseiller le groupe pour la conversion de la 43.03. L'une des premières contributions de l'avocat est de suggérer le modèle de la coopérative de nouvelle génération (CNG), qui permet de puiser davantage de capitaux locaux et, potentiellement, une plus grande participation du milieu.

Le modèle de la coopérative de nouvelle génération

De plus en plus courant en Amérique du Nord, le modèle de la coopérative de nouvelle génération s'est d'abord implanté dans le Midwest américain au cours des années 1990. Le terme « coopérative de nouvelle génération » désigne une nouvelle manière d'organiser et d'exploiter une coopérative, surtout en ce qui a trait aux

méthodes de levée de capitaux, aux types de membres et aux relations permises entre les membres (Kaliel, Kelly et Schlegl, s.d.). Alors que, au cours des dernières décennies, les entreprises agroalimentaires industrialisées et verticalement intégrées commencent à dominer le secteur (Schank et Fulton, 2015), les CNG font leur apparition pour permettre aux petites fermes réfractaires au modèle de la société par actions de s'organiser en coopératives de manière à demeurer viables et concurrentielles. Bien que le modèle de la CNG repose sur celui de la coopérative traditionnelle (un membre, un vote; réciprocité; etc.), il s'en distingue sur certains aspects. Premièrement, l'adhésion n'est pas ouverte, mais limitée; le sociétariat des CNG est donc techniquement fermé. Deuxièmement, les membres ont le droit et l'obligation contractuels de livrer une quantité donnée d'un produit d'une certaine qualité; ce qui crée un capital lié aux engagements de livraisons futures. Troisièmement, les CNG peuvent vendre des parts sociales qui créent des droits de livraison cessibles pour les membres (Ohio State University, s.d.). C'est donc dire qu'elles représentent une forme nouvelle d'adhésion basée sur les « droits de livraison », particulièrement intéressante pour le groupe du Battle River Railway. Contrairement à certaines coopératives dont les coûts de démarrage par membre fondateur peuvent être assez faibles, du moins par comparaison, le projet de la CNG BRR nécessite des capitaux considérables. L'adhésion basée sur les droits de livraison rendue possible par le modèle de la CNG permet aux fondateurs de recueillir d'importants capitaux pour le démarrage de la coopérative. En termes concrets, le modèle a permis à la coopérative de lever beaucoup de capitaux, rapidement.

La mobilisation des acteurs locaux et la levée de capitaux

Désormais convaincus des avantages d'une CNG, les sept membres du conseil d'administration du BRPCG se tournent vers la communauté et rallient sept autres personnes partageant leurs idées. Le nouveau groupe de quatorze personnes entreprend une campagne de porte-à-porte pour susciter l'appui des agriculteurs locaux et réunir des capitaux. La communication se fait principalement en personne,

lors de petites réunions tenues dans des maisons ou des cafés. Des réunions plus importantes sont également organisées dans des salles communautaires, des pétitions sont lancées et des lettres sont publiées dans des journaux locaux. Officiellement formée en mai 2009, la coopérative de nouvelle génération BRR envisage une période d'un an pour amasser les fonds nécessaires à l'acquisition de la 43.03. Cependant, au printemps 2010, soit trois mois après le lancement de la première campagne de mobilisation, la nouvelle coopérative a déjà accumulé le capital nécessaire pour acheter la ligne du CN.

La structure de capital nécessaire à l'acquisition de la ligne et à la création de la CNG BRR prend la forme d'une solution de financement originale conçue par Brian Kaliel. Le premier volet consiste en un prêt hypothécaire de 2 millions consenti par l'Agriculture Financial Services Corporation, une société d'État albertaine fournissant des services d'assurance et de crédit dans le secteur agricole. Le deuxième volet est une subvention de 45 000 \$ octroyée par le programme provincial d'adaptation des communautés rurales. Le troisième se compose de quatre types de parts conçues pour débloquer les capitaux locaux. Les parts de catégorie A sont des parts sociales d'une valeur de 1 000 \$ chacune. Chaque part de catégorie A confère un droit de vote selon le principe « un membre, un vote ». Une personne ne peut acheter qu'une seule part de catégorie A; 150 de ces parts sont vendues. Les parts de catégorie B, assorties de droits de livraison, valent 5 000 \$ chacune. Les parts de catégorie B ne peuvent être achetées que par les membres - détenteurs de parts de Catégorie A -, chaque membre étant autorisé à posséder plusieurs parts de catégorie B. Un total de 413 parts de catégorie B sont vendues. Les parts de catégorie C sont des parts privilégiées d'une valeur de 1 000 \$ chacune et s'adressent aux particuliers; 303 d'entre elles sont vendues. Les parts de catégorie D, d'une valeur de 10 000 \$ chacune, sont également des parts privilégiées, mais sont réservées aux investisseurs institutionnels; 64 d'entre elles sont achetées par des sociétés d'investissement. Les parts de catégories C et D ne confèrent pas de droit de vote, mais chaque détenteur d'une part de catégorie D peut nommer un représentant pour siéger sur le conseil d'administration de la coopérative.

Dans l'ensemble, la campagne de financement est un succès. Grâce aux 3,15 millions de dollars dégagés par la vente de parts et au prêt hypothécaire de 2 millions de dollars consenti par l'Agriculture Financial Services Corporation de l'Alberta, la CNG BRR réussit à battre l'offre d'une entreprise américaine pour le tronçon 43.03, et l'achète au CN pour 4,85 millions de dollars. C'est ainsi que, le 18 juin 2010, la CNG BRR devient propriétaire du tronçon 43.03.

Tableau 2 : Écosystème ayant facilité la conversion en coopérative du Battle River Railway

Type de soutien	Acteurs	Mesures
Soutien financier	Agriculture Financial Services Corporation (AFSC)	• Prêt hypothécaire de 2 millions de dollars de l'AFSC
	Gouvernement de l'Alberta (programme provincial d'adaptation des communautés rurales)	• Somme de 45 000 \$ accordée au titre du programme provincial d'adaptation des communautés rurales
	Membres et investisseurs de la communauté locale	• 3,15 millions de dollars recueillis dans la communauté grâce à la vente de quatre catégories de parts sociales
Soutien non financier	S.O.	• S.O.

Soutien technique et aide au développement	Développeur de coopératives	Les connaissances de Ken Eshpeter sur l'option coopérative sont le point de départ de la conversion.
	Expert en droit des coopératives	Le bagage juridique de Brian Kaliel est déterminant lorsque le processus de conversion s'est enclenché.
Soutien du gouvernement (politiques et programmes)	<i>Loi sur les grains du Canada</i>	Une disposition de la <i>Loi sur les grains du Canada</i> autorise les membres de la région de la rivière Battle à constituer le Battle River Producer Car Group, futur noyau de la CNG BRR.

Après la conversion

Depuis sa conversion en coopérative, la CNG BRR a consolidé ses activités de transport de grains et s'est diversifiée en formant un partenariat avec une société d'excursions ferroviaires touristiques (Friends of the Battle River Railway), en offrant des services d'entreposage de véhicules ferroviaires et en transportant des marchandises non agricoles sur son chemin de fer. D'après son site Web :

Le BRR est le plus long tronçon ferroviaire en ligne droite de l'Alberta. Partant d'Alliance, il s'étire sur 52 miles jusqu'à la région de Camrose; la coopérative sert ses clients agricoles et industriels toutes les semaines au moyen de trois locomotives de 3 000 HP; Battle River Railway est fière d'engager des travailleurs locaux et de répondre aux besoins économiques de la région.

(<https://battleriverrailway.ca/>)

S'il est vrai qu'en somme, la conversion en coopérative du BRR est une réussite, la stabilité et la croissance ne sont pas facilement atteintes et, pour les membres de la coopérative et les localités du secteur, la courbe d'apprentissage est abrupte et ne s'adoucit que légèrement au fil du temps.

Il est tout de même question d'un groupe d'agriculteurs albertains qui acquiert un chemin de fer et doit apprendre à l'exploiter! Il a besoin de gens pour l'aider à ce chapitre, et Matt Enright, un agriculteur vivant près de la ville de Rosalind, est du nombre. Diplômé en économie de l'Université Simon Fraser, à Burnaby, en Colombie-Britannique, Matt Enright se joint au groupe en 2010, au moment où celui-ci cherche à réunir des capitaux pour acheter le tronçon. Il finit par devenir directeur général de la CNG BRR, et c'est à lui qu'incombe la tâche peu enviable de coordonner l'exploitation du BRR avec le nouveau « partenaire » de la coopérative, le CN.

Quoique propriétaire de la ligne, la coopérative a besoin du concours du CN pour que ses produits parviennent aux marchés. En utilisant l'une de ses trois locomotives, le BRR va chercher les wagons à Alliance, en Alberta, puis charge les grains à Galahad, Forestburg, Heisler, Rosalind et Kelsey. À Camrose, où prend fin la ligne, le BRR transfère le chargement au CN, qui le transporte jusqu'à sa destination, en Colombie-Britannique. Cet échange obligé avec le CN allait devenir l'une des plus grandes difficultés à surmonter, comme la coopérative a tôt fait de le constater. Matt Enright et le reste de l'équipe de la CNG BRR comprennent rapidement que, s'ils ont réussi un petit miracle en achetant le tronçon, le chemin vers la prévisibilité des livraisons sera long et semé d'embûches. Au cours des premières années de son existence, la coopérative a droit, de la part du CN, au même service de qualité inégale que recevait auparavant le groupe de wagons de producteurs. Elle finit par découvrir que les bris de continuité du service tiennent essentiellement à un manque de communication entre le CN et le BRR. Dans le monde des affaires, les canaux de communication sont fortement influencés par la hiérarchie et la culture d'entreprise. Deux organisations à but lucratif traditionnelles qui travaillent ensemble peuvent arriver à une communication relativement fluide si leurs équipes respectives disposent d'un

ensemble bien établi de connaissances, de culture et de pratiques communes. Or, entre la CNG BRR et le CN, ces connaissances et cette culture communes n'existent pas. Le CN est dirigé d'une manière impersonnelle et bureaucratique, ce qui n'a rien de surprenant pour une organisation de cette taille. La CNG BRR, quant à elle, est gérée démocratiquement et est une nouvelle venue, comparativement au CN. Au début, les cadres des deux organisations ne savent pas avec qui se concerter ni comment planifier les processus inter-organisationnels.



Excursion ferroviaire de la Battle River Railway
Source : battleriverrailway.com

Au fil des ans, la CNG BRR et le CN apprennent à travailler ensemble. Pour acquérir le savoir-faire nécessaire, l'équipe de la coopérative prend deux moyens. Le premier consiste à engager d'anciens employés du CN afin qu'ils aident les membres de la coopérative ferroviaire, les autres employés et les acteurs locaux à exploiter la ligne. Les employés et les membres de la CNG BRR tâchent aussi de parfaire leurs connaissances en visitant des coopératives semblables sur la scène locale et en

Saskatchewan. Grâce à cette acquisition de savoir, la CNG BRR peut désormais exploiter efficacement le chemin de fer et agrandir sa zone de desserte.

Au début de 2021, la CNG BRR compte 140 membres détenteurs de parts avec droit de vote de catégorie A et 213 porteurs de parts privilégiées sans droit de vote d'autres catégories. La coopérative a 16 employés, la plupart à temps partiel, pour un total de 10 employés en équivalent temps plein. Le directeur général Matt Enright, possède aussi des parts de la coopérative, contrairement à tous les autres employés. Le conseil d'administration se compose de huit porteurs de parts de catégorie A et du directeur général, qui est chargé de produire des rapports complets sur les finances et les activités, mais qui n'a pas de droit de vote. Un autre membre du conseil d'administration, le secrétaire, rédige les procès-verbaux. Les informations présentées à une réunion du conseil d'administration donnent souvent lieu à des discussions importantes et à des motions, et toutes les questions d'argent et de dépenses font l'objet d'un vote. À l'occasion, nous indique Ken Eshpeter, « nos échanges débouchent non pas sur une motion, mais sur une suggestion à notre directeur sur la façon de résoudre un problème ».

Ce qui encouragera sans doute le plus les petites communautés agricoles et localités rurales semblables, c'est de savoir que la CNG BRR génère des retombées importantes, positives et durables dans son milieu. La coopérative continue d'exploiter cinq sites de collecte de grains qui auraient autrement fermé et veille à contrôler le coût d'acheminement des grains produits par leurs membres vers un site de chargement. Voici quelques-unes des retombées de son travail :

- La création de l'équivalent de 10 postes à temps plein, occupés pour la plupart par des résidents locaux.
- La contribution aux impôts fonciers sur les infrastructures ferroviaires dans les huit municipalités que traverse le BRR.
- La contribution directe ou indirecte aux impôts fonciers sur les installations que le BRR détient ou dessert le long de la ligne, soit un total de cinq sites.

- La constitution d'un fonds de 10 000 \$ spécialement conçu pour accorder des dons à des clubs communautaires et à des organismes jeunesse locaux.
- Un partenariat établi en 2014 avec la société Friends of the Battle River Railway, qui organise 12 excursions touristiques par année en utilisant le chemin de fer.
- L'embauche annuelle de deux ou trois étudiants pour des emplois d'été.
- L'aide à l'entretien, sur la ligne, d'une station magnifiquement rénovée qui, aux dires de Ken Eshpeter, « est non seulement agréable à l'œil, mais pratique pour les activités ferroviaires et touristiques ».

Ken Eshpeter ajoute : « Nous estimons que notre action nourrit le sentiment d'appartenance dans nos municipalités. Nous proposons aux résidents et aux porteurs de parts une industrie qui ne se résume pas à l'agriculture ». Bref, la CNG BRR crée de la richesse à l'échelle locale. Outre les emplois stables créés, les parts (sauf les parts participatives avec droit de vote de catégorie A) donnent droit à un rendement annuel de 3,5 % et, selon Ken Eshpeter, les parts participatives « ont pris beaucoup de valeur sur les 11 ans d'existence du chemin de fer ». « Nous continuons de réfléchir à un moyen abordable pour les jeunes agriculteurs d'acheter une part de catégorie A », ajoute-t-il.

Le BRR devenu viable, la coopérative a commencé à étendre ses activités et à percer de nouveaux secteurs, comme le stockage de grains et le tourisme. Ce faisant, la coopérative parvient à débloquer les capitaux locaux et, plus important encore, à garder la richesse et les capitaux dans la région. À mesure qu'elle intensifie et diversifie ses activités, elle réussit non seulement à créer des emplois sur la scène locale, mais aussi à y attirer de la main-d'œuvre qualifiée. Fait peut-être encore plus notable, à



Source : battlerriverrailway.com

l'instar de la TGGA en 1902, la CNG BRR a montré aux citoyens des Prairies qu'ils peuvent lutter ensemble pour contrôler leur gagne-pain et prospérer sous le signe de la coopération.

Leçons à tirer de la conversion en coopérative

L'histoire de la ligne 43.03 et de la coopérative de nouvelle génération Battle River Railway révèle les étapes à suivre pour convertir une entreprise du secteur agricole de même que les acteurs qui interviennent à chacune d'elles. L'élément déclencheur de la mobilisation de la population, de la formation d'une coopérative de nouvelle génération et de l'acquisition d'un tronçon ferroviaire par cette dernière a été la menace d'arrêt définitif d'un service essentiel à une activité économique importante de la région. Ici, la conversion a été en grande partie motivée par le risque de perdre un important moyen de subsistance. En analysant plus en profondeur le cas de la CNG BRR et le contexte de sa conversion, on constate que la communauté, comme d'autres, a pris conscience des forces socioéconomiques qui la menaçaient et a décidé de prendre en main sa destinée.

Autrement dit, si l'enjeu immédiat auquel répondait la création de la CNG BRR était la baisse de rentabilité des fermes, les habitants des municipalités longeant la 43.03 ont également vu la menace bien réelle qui guettait leur mode de vie. Pour être en mesure d'affronter la concurrence dans un secteur dominé par l'agro-industrie, il faut une des connaissances et des capitaux substantiels et longs à acquérir. Il faut également investir dans des procédés complexes pour transformer un produit de base en produit prêt à la commercialisation. Conjugué au recul anticipé des profits découlant de l'abandon de la ligne 43.03, cet état de fait rendait les fermes desservies susceptibles d'être expulsées du marché par les acteurs de plus grande taille. Les gens vivant le long de la ligne de la rivière Battle se sont donc concertés, ont regroupé leurs ressources, ont partagé les risques et se sont mobilisés pour protéger leurs fermes, leurs villes et leurs moyens de

subsistance. C'était une menace qui les guettait tous, une crise collective qui les a rassemblés.

Il convient de souligner que l'adoption du modèle coopératif était un choix réfléchi. Les instigateurs de la campagne de conversion savaient que le modèle conventionnel d'entreprise - où les producteurs et les consommateurs sont nombreux, mais les propriétaires rares - ne susciterait pas l'adhésion et la participation populaires nécessaires à la concrétisation du projet. L'adoption d'un modèle démocratique de propriété partagée se voulait donc à la fois un rejet de la propriété privée et l'expression d'une préférence pour la coopération. La décision de convertir le groupe en coopérative met en évidence l'esprit de concertation des parties prenantes qui avaient besoin de la 43.03.



source: battleriverrailway.com

En somme, l'histoire de la ligne et de la création de la coopérative de nouvelle génération Battle River Railway met en lumière les effets perturbateurs de l'agriculture industrielle sur le mode de vie rurale au pays et montre ce que l'initiative et l'ingéniosité des acteurs locaux peuvent faire pour préserver ce mode de vie et l'amener dans de nouvelles directions coopératives. Ce cas illustre en quoi les décisions motivées par les profits des géants de l'agroalimentaire et du rail sont trop

souvent prises sans égard à leurs effets néfastes sur les communautés rurales. Il peut s'ensuivre une multitude de problèmes socioéconomiques comme le délitement de l'agriculture familiale et traditionnelle, l'exode vers les villes, la multiplication des pratiques agricoles non durables et maintes autres pressions insoutenables pour les petits et moyens agriculteurs et leurs familles.

L'histoire de la CNG BRR nous enseigne aussi que la mobilisation communautaire et les solutions économiques fondées sur la solidarité rendent possible la création d'entreprises collective qui peuvent se mesurer au grand capital et répondre aux préoccupations courantes et au souci de pérennité des communautés concernées. Les communautés rurales du secteur desservi par la petite ligne de la rivière Battle se sont mobilisées et ont formé une entreprise coopérative qui a non seulement pu survivre, mais aussi prospérer et se diversifier. Au final, non seulement une ressource locale a été conservée, mais les populations vivant le long de la 43.03 ont pu mettre leurs ressources en commun et partager les risques sans avoir à faire les frais du capitalisme de marché.

Références

Commission canadienne des grains (20 juillet 2020). Wagons de producteurs.

<https://grainscanada.gc.ca/en/protection/cars/index.html>

Doxtater, L. (2016). First Nations Relationship to Development of Rail: A Literature Review. <https://www.beartrain.ca/newpage4ef688d3>

Kaliel, B., Kelly, G. M. et Schlegel, R., (n.d.). New Generation Co-ops: Alberta's Newest Option for Agriculture Business, manuscrit non publié.
<https://open.alberta.ca/publications/new-generation-co-ops-alberta-s-newest-option-for-agriculture-business>

Ohio State University. (s.d.). New Generation Cooperatives.

<https://u.osu.edu/Coopmastery/the-Cooperative-Model-2/New-Generation-Cooperatives/>

Schank, M. et Fulton, J. (1^{er} septembre 2015). *New Generation Cooperation Cooperatives: What, Why, Where, and How*. Purdue University.

<https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2085&context=agext>

Sengupta, U., Vieta, M. et McMurtry, J.J. (2015). Indigenous communities and social enterprise in Canada: Incorporating culture as an essential ingredient of entrepreneurship. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 6(1), 104-123.



Source : battleriverrailway.com