

Les coopératives funéraires au Québec

La force d'un réseau

Marie-Annick Taillon & Alain Leclerc

Au Québec, le mouvement coopératif est composé de plus de 3 380 entreprises (dont 2 369 coopératives non financières) qui procurent aux Québécois quelque 74 922 emplois.¹ Si l'on connaît bien l'existence des coopératives agricoles tout comme celles des coopératives d'épargne et de crédit, la présence des coopératives funéraires, quant à elle, est parfois méconnue. Et pourtant, il s'agit d'un secteur coopératif dynamique et en bonne santé !

En effet, la trentaine de coopératives funéraires du Québec constituent une force économique et sociale indéniable. Comptant sur un actif de plus de 91 millions \$, elles regroupent 131 000 membres au Québec sur une population de 7 millions d'habitants. Évoluant dans un marché à forte croissance, les coopératives funéraires se taillent une place de plus en plus importante avec 12,3 % du marché.

Facteurs favorables au développement des coopératives, le vieillissement de la population et le nombre de décès en constante progression génèrent inévitablement une consommation plus importante des services funéraires. À cet égard, les projections de Statistique Canada avancent que la proportion des gens âgés de plus de 65 ans, par rapport à la population totale, ira en augmentant jusqu'en 2040. Au Québec et dans toute l'Amérique du Nord, on estime que le nombre de décès doublera d'ici les 45 prochaines années ce qui laisse présager un grand potentiel de croissance pour les coopératives.²

Toutefois, comme l'affirme Michel Marengo, ancien président de la Fédération des coopératives funéraires du Québec et ardent défenseur du coopératisme, « la bataille québécoise de l'industrie funéraire n'est pas qu'économique. Elle traite également de notre patrimoine national, de prise en charge collective, d'accompagnement et de respect de notre identité ». Et cette bataille n'est pas gagnée d'avance. L'évolution des coopératives funéraires au Québec nous en dit davantage à ce sujet.

Retour sur le chemin parcouru

Tout comme un réflexe défensif des Québécois, les premières coopératives furent une réponse collective à un besoin criant. Elles ont matérialisé leur volonté de se doter d'entreprises funéraires capables de desservir équitablement l'ensemble de la population dans le respect de la capacité de payer.

Au début, le rythme de développement des coopératives funéraires fut lent. De 1942 jusqu'au début des années 1970, seulement cinq coopératives funéraires ont vu le jour. Le mouvement a réellement pris son envol à partir de 1972 dans un contexte où se manifeste une volonté de se prendre en main et de promouvoir les intérêts des consommateurs.

La culture québécoise et le contexte socio-économique aidant, la semence coopérative pousse bien dans le terreau québécois ! En effet, dans la première moitié du XXe siècle, la grande majorité de la population du Québec est francophone et rurale. Les agriculteurs tout comme les travailleurs dans les usines vivent une situation économique difficile et n'ont d'autre choix que de faire preuve de solidarité. L'omniprésence de l'Église catholique et l'immensité du territoire contribuent également à tisser des liens d'entraide au sein des communautés souvent isolées. Des Québécois de différentes régions commencent ainsi à s'organiser pour se doter de services funéraires à des prix abordables et à des conditions plus avantageuses. Plusieurs organismes sociaux ont allié leurs forces à celles des gens du milieu pour former des coopératives. L'entrepreneuriat collectif, cristallisé sous la forme de coopératives funéraires, trouvait un écho favorable au sein du tissu social québécois.³

La naissance d'une fédération

Au cours des années 80, la création de coopératives funéraires s'est poursuivie, mais à un rythme moins rapide que celui de la décennie précédente. Ressentant le besoin de se regrouper pour mieux se connaître et échanger différentes informations, elles forment en 1983 le comité de coordination des coopératives funéraires du Québec. À la suite du travail de ce comité, 14 coopératives funéraires fondèrent, en 1987, la Fédération des coopératives funéraires du Québec. Or, à ce moment, les grandes disparités entre les coopératives (tant au niveau de la taille que de la diversité des cultures organisationnelles) font en sorte qu'elles parviennent difficilement à s'entendre sur les actions à entreprendre ensemble. Certaines craignent de perdre leur autonomie, d'autres considèrent

que la cotisation à payer pour adhérer à la Fédération est trop élevée. Bref, les projets proposés ne rallient qu'une faible minorité. À la fin des années 80, les dissensions sont trop importantes et amènent la Fédération à demeurer inactive pendant de nombreux mois.

Le milieu se mobilise

Les années 90 constituent un tournant majeur pour le mouvement. Étrangement, c'est un défi de taille qui réussira à rassembler les coopératives autour d'un objectif commun. Le besoin de briser leur isolement, celui de créer des liens et la nécessité d'instituer des économies d'échelle se révèlent plus puissants que les antagonismes. La Fédération est relancée. L'une des premières actions entreprises est l'étude des tendances du marché qui révèle alors un phénomène d'envergure : la présence grandissante de multinationales étrangères sur le territoire québécois.

En 1996, la compagnie québécoise Urgel Bourgie est achetée par des intérêts américains, ce qui représente 25 % du marché funéraire. Considérant le vieillissement de la population, les investisseurs étrangers flairent l'immense potentiel et entreprennent de prendre possession du marché funéraire au Québec.

Les membres de la Fédération sonnent l'alerte ! Cette menace offre alors une opportunité aux coopératives de la province. *Travailler ensemble ou disparaître*, tel sera le leitmotiv des représentants de la Fédération pour mobiliser les coopératives et s'activer à l'édification d'une vision partagée. Les alliances se créent et se renforcent à travers la défense d'une même cause : la sauvegarde des intérêts et du patrimoine québécois. Perdre le contrôle des entreprises funéraires signifiait du même coup perdre le contrôle sur les rituels entourant la mort. La bataille impliquait ainsi une notion de sauvegarde de l'héritage culturel.

Pour contrer cet assaut, les coopératives unissent leurs efforts au sein de leur Fédération pour procéder à l'achat d'entreprises funéraires et signaler publiquement le transfert d'entreprises funéraires québécoises aux mains d'intérêts américains. En 1997, en collaboration avec le Mouvement Desjardins et la Société de développement industriel, la Fédération mettait sur pied un Fonds de développement de l'ordre de 15 millions \$ pour permettre aux coopératives de procéder à l'acquisition de plusieurs entreprises privées qui étaient alors à vendre au Québec.

C'est ainsi que la mobilisation du milieu, la fierté nationale, la mise en commun de ressources et la rapidité d'action ont permis aux coopératives de gagner du terrain sur tous les marchés occupés par les multinationales américaines. De cette façon, le Québec s'est enrichi de six nouvelles coopératives tandis que les coopératives déjà existantes ont pu faire l'acquisition d'une dizaine d'entreprises funéraires privées, accroissant ainsi le nombre de points de service. Le nombre de décès traités par les coopératives est passé de 3 636 en 1993 à de 6 649 en 1999, soit une augmentation de plus de 80 %. Pour la même période, la part de marché québécoise des coopératives est passée de 7,0 % à 12,2 %. N'eut été de

l'intervention des coopératives, ces entreprises privées auraient probablement été acquises par les multinationales américaines.

Regard sur la situation actuelle

Aujourd'hui, le mouvement provincial compte 35 coopératives funéraires possédant plus de 100 points de service. Ces coopératives sont réparties sur tout le territoire québécois, à l'exception du grand marché de l'île de Montréal ainsi que de la région de la Gaspésie. Considérées comme un réseau, les coopératives funéraires constituent le plus grand intervenant dans l'industrie quant au nombre de points de service et se situent deuxième derrière Urgel Bourgie quant au nombre de décès traités.

La Fédération compte parmi ses membres 26 des 35 coopératives funéraires du Québec. Ensemble, elles continuent de s'alimenter et mettent en place des actions afin de fortifier le réseau. Tables de concertation, congrès annuels, échanges de services constituent les bases d'un plan d'action global établi conjointement par les coopératives. Les 26 coopératives membres de la Fédération regroupent aujourd'hui plus de 90 % des décès que traite l'ensemble des coopératives funéraires du Québec.

Les coopératives ont traditionnellement accru leurs parts de marché par un meilleur rapport qualité/prix, le recrutement, la rénovation de bâtiments existants et la construction de nouvelles résidences funéraires. Depuis 1995, l'acquisition d'entreprises funéraires privées constituait la pierre angulaire de la stratégie de développement des coopératives pour faire face à l'arrivée des multinationales américaines.

À l'heure actuelle, la course folle aux acquisitions a pris fin. Les investisseurs étrangers ont cessé leur offensive parce que les enchères devenaient trop élevées. Pour ces compagnies, le coût exorbitant des acquisitions a eu pour conséquence la dégringolade de la rentabilité ainsi que la chute des titres en bourse.

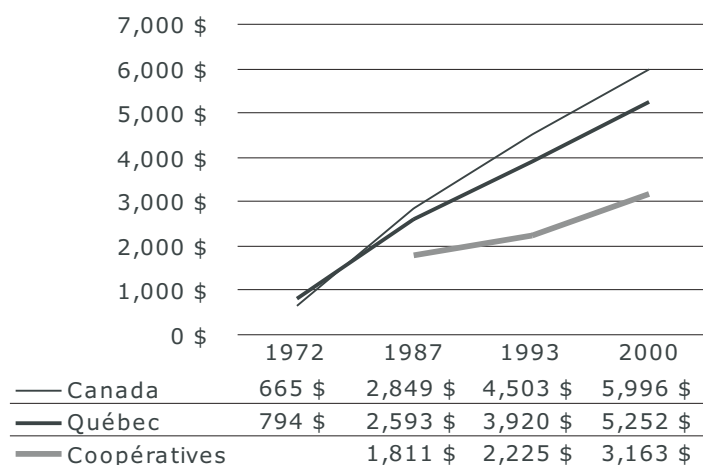
Le début du XXI^e siècle voit le secteur funéraire entrer dans une phase de consolidation et de rationalisation.

L'industrie funéraire est un secteur d'activité où les besoins d'actifs nécessaires à l'exploitation sont importants, et où, par le fait même, les possibilités d'économies d'échelle sont aussi importantes. L'utilisation des véhicules et des laboratoires, l'encadrement administratif et les achats sont autant d'activités génératrices de profits si elles sont regroupées géographiquement entre plusieurs salons funéraires.

Les coopératives ont développé ce concept à la fois sur des bases régionales, mais aussi au niveau provincial avec des regroupements d'achats de cercueil, d'assurances et de publicité. Ces regroupements permettent de consolider leur situation et les mettent à l'abri des multinationales qui pourraient exercer des pressions pour leur couper des sources d'approvisionnement.

Les actions entreprises pour favoriser le renforcement du réseau prennent également la forme de deux innovations apportées par les coopératives membres de la Fédération.

Évolution du prix moyen des funérailles 1972-2000⁴



Toutefois, comme l'affirme Michel Marengo « la bataille québécoise de l'industrie funéraire n'est pas qu'économique. Elle traite également de notre patrimoine national, de prise en charge collective, d'accompagnement et de respect de notre identité ». Et cette bataille n'est pas gagnée d'avance.

L'entente de réciprocité vise à intensifier la notion de réseau et fait en sorte qu'un membre d'une coopérative est considéré comme membre de toutes les coopératives participantes. La seconde initiative, soit le fonds d'entraide, a été mise sur pied en 1997 afin de créer une source d'autofinancement pour les coopératives et d'offrir une aide financière aux coopératives en difficulté. Ce fonds de 419 000 \$ se finance en partie grâce aux contributions des coopératives ayant bénéficié au cours de leurs projets d'expansion de l'apport de financement en capital de risque, ainsi que grâce à la participation volontaire et solidaire de 19 coopératives.

Les enjeux actuels

La rentabilité des coopératives

Conjointement à la vague d'acquisition d'entreprises funéraires, le mouvement a assisté à la fusion de certaines coopératives permettant à celles-ci d'atteindre une masse critique et un rayonnement favorisant leur développement. Le seuil critique pour qu'une coopérative soit rentable et autonome est de 100 funérailles par an. En moyenne, les coopératives funéraires traitent environ 200 décès chaque année ; les plus importantes en traitent plus de 500, alors que les petites coopératives en traitent une vingtaine. Dans la majorité des cas, les petites coopératives ne sont pas en mesure de supporter la structure et le salaire du personnel. Le directeur général joue alors le rôle d'homme-orchestre et des équipes d'employés contractuels pourvoient aux autres postes (directeur de funérailles, porteurs, secrétariat, etc.). À long terme cependant, ce système est difficilement viable.

Plusieurs stratégies sont déployées pour amener les coopératives de toutes tailles à augmenter leur part de marché. Pour ce faire, elles travaillent à bâtir leur notoriété en misant sur la qualité des services, le recrutement de nouveaux membres et le développement de la vie associative. La mobilisation des membres et des acteurs de la communauté passe par la diffusion de l'information, l'éducation à la coopération et l'intégration de la coopérative dans les réseaux à vocation sociale.

Les coopératives se dotent de moyens concrets pour faire valoir leur mission. L'organisation de conférences, de congrès, ainsi que les centres de documentation leur permettent d'outiller leurs membres face aux divers aspects psychologiques, spirituels, économiques et légaux entourant la mort. De plus, le mouvement produit deux fois par année la revue *Profil* à l'attention des membres des coopératives. Cette revue d'information et de sensibilisation est aussi distribuée dans le réseau de la santé, des services sociaux et des groupes d'entraide. Entre 50 000 à 75 000 copies sont produites à chaque tirage.

La philosophie coopérative

L'acquisition d'entreprises privées et leur transformation en coopérative ne se font pas sans heurts. Les propriétaires d'entreprise funéraire devenus directeurs généraux de coopérative sont confrontés à la réalité la gestion d'une organisation collective, ce qui implique des habiletés et une philosophie différentes. Même dans le cas de coopératives établies depuis plusieurs années, le réseau doit parfois travailler à enrayer les idées fausses et les résistances de certains dirigeants, employés ou membres des coopératives. La formation à la coopération revêt dans ces cas toute son importance. D'autres types de préjugé perdurent au sein d'une mince proportion de la population québécoise, notamment l'idée que les s'adressent aux classes défavorisées. Les stratégies de recrutement et de promotion sont orientées de façon à enrayer cette idée reçue.

L'impact économique des coopératives funéraires

Au plan économique, la présence des coopératives génère un impact notoire pour l'ensemble des consommateurs québécois. Assumant un rôle de régulateur de l'industrie, les coopératives ont contribué à maintenir le prix des funérailles au Québec à un niveau moins élevé que dans le reste du Canada.

Selon les données du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), les coopératives ont contribué de façon significative à freiner les hausses de prix sur le marché québécois depuis les

années 80. En 1972, le prix moyen des funérailles au Québec était de 19 % plus élevé que dans l'ensemble du Canada. Or, la tendance s'inverse radicalement en 1993.

En se basant sur des données récentes du marché funéraire, il a été possible de compléter les chiffres établis par le MIC. En 2000, les Québécois déboursent environ 12 % de moins pour leurs funérailles que la moyenne canadienne. Les clients des coopératives funéraires du Québec quant à eux réalisent une économie de 40 % en comparaison avec le prix moyen des funérailles de la province. (Voir la table, p. 19.)

Au cœur d'une société qui prône l'immortalité, les coopératives funéraires se sont donné une mission d'éducation du public. Briser le tabou qui entoure la mort, amener les gens à discuter de leurs croyances et à identifier les valeurs qu'ils désirent mettre de l'avant à travers les rituels funéraires, voilà l'objectif que les coopératives funéraires québécoises cherchent à atteindre.

Perspectives d'avenir

La conquête d'un nouveau marché

Dans une perspective de développement, la Fédération des coopératives funéraires du Québec cherche à percer le marché de Montréal. Dans ce territoire où la concurrence est féroce, la plus grande part de marché (plus de 30 %) est occupée par la Maison Urgel Bourgie (entreprise privée rachetée par des intérêts canadiens en 2002). Alors que la formule coopérative trouve facilement des adhérents dans les régions du Québec, il n'en est pas de même dans les grandes villes. La faiblesse du tissu social, le multiculturalisme et la tendance à l'individualisme constituent autant de freins à l'implantation d'une entreprise à propriété collective. Toutefois, certains quartiers de la métropole où subsiste un sentiment d'appartenance à une communauté pourraient servir de voie d'entrée. La Fédération étudie différentes possibilités afin de pénétrer ce marché important.

Les nouvelles tendances dans le domaine funéraire

Le contexte dans lequel se meuvent les entreprises funéraires évolue constamment. La montée des *baby-boomers*, la baisse de la pratique religieuse et la recherche de nouvelles formes de célébration provoquent une modification des rites funéraires tels que connu jusqu'ici. La disposition du corps des défunts par la crémation est appelée à augmenter dans les années à venir. Dans ce contexte, les directeurs de funérailles deviennent des « organisateurs d'événements » et doivent disposer des produits

et de l'imagination nécessaires pour répondre aux nouvelles demandes. Le marché des funérailles de demain se joue aujourd'hui puisque les revenus des entreprises funéraires reposent de plus en plus sur l'exécution de contrats d'arrangements funéraires préalables. Il sera très difficile pour une nouvelle entreprise de percer dans le marché lorsque 50 % des décès futurs seront déjà « préarrangés ».

Ainsi, dans la course aux « futurs clients », les coopératives disposent d'un avantage indéniable. La vente de cartes de membre procure à une coopérative un bassin de clients potentiels incontestable à la condition d'entretenir des liens avec ses membres pour s'assurer leur fidélité.

La vision d'un réseau

Aujourd'hui, la Fédération des coopératives funéraires du Québec tente de créer un réseau avec l'ensemble des coopératives funéraires du Québec, de l'Ontario et des provinces maritimes pour constituer une force économique et sociale incontournable face aux nouveaux intervenants qui occupent le marché depuis quelques années. Déjà, une coopérative funéraire du Nouveau-Brunswick a adhéré à la Fédération à titre de membre auxiliaire. La Fédération compte également parmi ses membres une coopérative péruvienne qu'elle a contribué à mettre sur pied.

Au cœur d'une société qui prône l'immortalité, les coopératives funéraires se sont donné une mission d'éducation du public. Briser le tabou qui entoure la mort, amener les gens à discuter de leurs croyances et à identifier les valeurs qu'ils désirent mettre de l'avant à travers les rituels funéraires, voilà l'objectif que les coopératives funéraires québécoises cherchent à atteindre. Pour y parvenir, le renforcement du réseau et le développement de divers services à offrir aux vivants sont indispensables. La cohésion du mouvement dans l'application des valeurs et des principes, la valorisation de la distinction coopérative ainsi que le souci de l'excellence constituent les grands axes de la vision de la Fédération pour le développement et la pérennité des coopératives funéraires au Québec.

Références

¹ Direction des coopératives (2003). *Politique de développement des coopératives/Horizon 2005*. 30 Juin 2003

<http://www.mic.gouv.qc.ca/cooperatives/fr/politique_dev_coop.html>.

² « Le Quotidien, le mardi 13 mars 2001 », Statistique Canada (2001). 26 septembre 2003

<<http://www.statcan.ca/Daily/Francais/010313/q010313a.htm>>.

³ Direction des coopératives, Ministère de l'Industrie et du Commerce (1999). *Taux de survie des entreprises coopératives au Québec*, 26 septembre 2003

<<http://www.mic.gouv.qc.ca/cooperatives/fr/taux-survie.html>>.

⁴ Ministère de l'Industrie et du Commerce (1999). 26 septembre 2003

<<http://www.mic.gouv.qc.ca/communiqués/1999/990831.html>>.



Marie-Annick Taillon est Coordinatrice au développement et ALAIN LECLERC est Directrice générale de la Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ). Pour les rejoindre : fcfq@reseaucoop.com.