

Relance économique durable du Québec

# Feuille de route coopérative et mutualiste

Août 2020



Conseil  
québécois  
de la **coopération**  
et de la **mutualité**





## TABLE DES MATIERES

Qui sommes-nous ?.....	1
Sommaire.....	1
1. Contexte.....	5
2. Intention.....	5
3. Objectifs de la feuille de route.....	6
4. démarche élargie de consultation.....	6
5. L'apport économique et social des coopératives et des mutuelles.....	6
La force de l'ADN du mouvement coopératif et mutualiste pour la relance économique du Québec.....	6
Ce que la crise a fait ressortir dans le milieu coopératif et mutualiste.....	8
Les changements de stratégies anticipés.....	8
6. Les enjeux sociétaux sur lesquels les coopératives et mutuelles veulent avoir un impact dans un partenariat avec le gouvernement.....	9
Innovation et transition numérique des opérations.....	9
Autosuffisance alimentaire et sanitaire.....	9
Développement territorial local et régional.....	10
Lutte aux changements climatiques et transition socioéconomique.....	10
Valorisation du talent et des métiers de première ligne.....	10
7. Propositions de leviers d'action.....	11
<b>Levier 1</b>   Création d'un Fonds transitoire de reprise collective et accompagnement des entreprises.....	12
<b>Levier 2</b>   Création d'un programme de soutien au développement des capacités de production de biens, de services et d'infrastructures d'utilité collective mutualisés pour une plus grande autosuffisance alimentaire. ....	15
<b>Levier 3</b>   Programme de financement au maintien et à l'amélioration des milieux favorables à la santé de la population (soins à domicile, soins de santé, infrastructures) par l'intercoopération.....	19
<b>Levier 4</b>   Fonds de développement et de mutualisation en technologies de l'information, intelligence artificielle, automatisation, internet haute vitesse et économie collaborative afin de répondre aux besoins engendrés ou exacerbés par la COVID-19.....	23
8. S'appuyer sur un partenariat renouvelé entre l'état et les coopératives et mutuelles.....	28
Conclusion.....	30

## QUI SOMMES-NOUS ?

---

Le mouvement coopératif et mutualiste québécois, composé de près 3 000 entreprises, a généré un chiffre d'affaires de **47 G\$** en 2019 et détient des actifs d'une valeur de plus de **369 G\$**. Le réseau emploie plus de **120 000 personnes** au Québec et à travers le monde. Organisé à travers **18 fédérations**, il apporte un soutien au développement territorial et une cohésion entre les secteurs coopératifs. La croissance de ses activités est soutenue et surpasse annuellement celle du PIB du Québec. En quelques chiffres;

- Entre 2011 et 2019, le chiffre d'affaires des coopératives et mutuelles est passé de 25 G\$ à 47 G\$.
- Pendant la même période, le nombre total d'emplois est passé de 92 000 à 120 000.
- Une centaine de nouvelles coopératives sont créées chaque année au Québec.
- 63% des achats de biens et services des coopératives sont réalisés au plan local et régional.
- 55% des Québécois font affaires avec au moins une coopérative ou mutuelle.
- 80% des Québécois considèrent que l'achat auprès d'une coopérative ou mutuelle signifie prioriser l'achat québécois et contribuer à l'enrichissement collectif.
- Le taux de survie des coopératives après 5 ans est de 62 % par rapport à 35 % pour les autres modèles d'entreprise.
- Le taux de survie des coopératives après 10 ans est de 44 % par rapport à 20 % pour les autres modèles d'entreprise.

## SOMMAIRE

---

Les coopératives et les fédérations sectorielles ainsi que les mutuelles participent au développement du Québec depuis plus de 125 ans. Durant cette période, elles ont su s'adapter et passer à travers plusieurs crises grâce à leur structure collective démocratique qui génère une grande résilience entrepreneuriale. Dès le début de la présente crise sanitaire, les coopératives et les mutuelles se sont préoccupées de la situation, car elles sont gérées par des gens qui vivent ici et qui ont à cœur le sort des gens d'ici. La *Feuille de route coopérative et mutualiste* est le résultat de consultations avec ces acteurs. Cet exercice vise à communiquer au gouvernement québécois ce que les coopératives et les mutuelles peuvent réaliser par leurs propres moyens et à proposer des pistes de relance en partenariat avec l'État.

Les leviers d'intervention proposés s'inspirent des capacités historiques et reconnues du mouvement de contribuer aux changements sociétaux induits par les crises. Également, les propositions reflètent son modernisme sous diverses formes, dans le respect d'un nouvel équilibre à atteindre en termes de développement économique et social. Elles s'appuient sur les percées significatives des coopératives et des mutuelles en matière d'innovation technologique, d'approches privilégiant les circuits courts, de mise en place de milieux favorables à la santé, de création de plateformes collaboratives, de reprise d'entreprises ainsi que par la priorité donnée à l'impact social et environnemental.

## **La vision d'une économie utile aux citoyens du Québec**

---

Notre stratégie est basée sur une vision à court et à long terme. Nous voulons contribuer à un redémarrage économique et social fondé davantage sur l'utilité collective des biens et services. Pour ce faire, les coopératives et les mutuelles doivent avoir accès à des programmes de soutien financier gouvernemental pour mettre en marche rapidement les mesures concrètes proposées dans la feuille de route.

## **Une contribution à la reprise d'entreprises et aux services essentiels**

---

Les coopératives et les mutuelles voient de nombreuses opportunités de développement basées sur l'usage collectif, mais qui échappent aux entreprises motivées seulement par la rentabilité économique. Le nouveau contexte fait en sorte que les solutions ne pourront venir seulement de l'État ou des grandes entreprises, mais plutôt d'un ensemble d'organisations composées de gens de cœur, engagés dans leurs communautés. Un secteur coopératif et mutualiste fort est un ingrédient important d'une prise en main économique durable des régions du Québec.

Certains secteurs de l'activité coopérative ont vu leurs revenus diminuer de façon drastique (tourisme, restauration, hébergement, culture). Par contre, la baisse des revenus est moindre que celle constatée dans la majorité des secteurs de l'économie traditionnelle. En parallèle, d'autres secteurs coopératifs ont constaté une hausse marquée de leur chiffre d'affaires : l'alimentation, l'agriculture de proximité, les coopératives œuvrant dans les technologies de l'information. Le besoin d'outils pour le travail à distance a stimulé le dernier secteur mentionné. Les coopératives et les réseaux qui s'en sortent relativement bien se sont adaptés à la crise en favorisant l'humain. Les coopératives demeurent des milieux attractifs, car elles misent sur la qualité des emplois qu'elles offrent et la participation des travailleurs. Historiquement, il est documenté que les crises offrent des opportunités de développement aux coopératives, lesquelles savent adapter leur modèle d'affaires aux nouveaux impératifs. Le contexte constitue une occasion de changement d'échelle des opérations et de passer à l'action sur certains projets qui ont une nouvelle légitimité compte tenu des événements.

Certaines coopératives ou réseaux pourraient fournir des services essentiels à la relance et au « nouveau normal », par exemple, pour activer la transition numérique des opérations, revoir les modèles d'affaires, créer des milieux favorables à la santé ou inciter à la transition écologique.

## **Le mouvement coopératif et mutualiste propose une feuille de route ambitieuse et réaliste visant l'atteinte de 2 grands objectifs, à savoir :**

---

1. Regrouper des propositions concrètes favorisant la transition vers une économie davantage fondée sur l'utilité collective que financière.
2. Tirer avantage de la force organisée et de la résilience historique en temps de crise du mouvement coopératif et mutualiste pour contribuer à la relance économique durable du Québec.

## **L'approche de consultation élargie**

---

Une consultation élargie auprès des membres et d'une quinzaine de coops parmi les plus innovantes a été réalisée afin de dégager une position organisée et concertée. Au total, plus de 40 entrevues, plusieurs rencontres de travail ainsi qu'une revue de littérature ont fait ressortir des enjeux prioritaires sur lesquels le mouvement souhaite générer un impact. Quatre leviers d'action ont été identifiés pour soutenir des

projets concrets de contribution à l'économie du Québec. L'approche proposée a été approuvée par les instances du mouvement coopératif et mutualiste.

### **Les enjeux sur lesquels le mouvement désire avoir un impact**

---

Les coopératives et mutuelles veulent générer des impacts sur cinq enjeux de société :

- L'innovation et la transition numérique des opérations des entreprises
- L'autosuffisance alimentaire et sanitaire
- Le développement territorial local et régional par la création d'entreprises, la relance ou la reprise d'entreprises sous la forme coopérative
- La lutte aux changements climatiques (économie verte) et la transition socioéconomique
- La valorisation du talent et des métiers de première ligne

### **Adapter le cadre financier au contexte pour soutenir la contribution des entreprises collectives**

---

Notre stratégie vise à consolider les fonds d'investissement visant les coopératives ainsi que les programmes d'aide sectoriels s'adressant à ces entreprises et soutenus par le gouvernement et les parties prenantes du mouvement coopératif et mutualiste. Elle englobe également les fonds ou mesures administrés en partenariat avec les institutions actives dans l'écosystème de la finance québécoise (Investissement Québec, Cap Finance, etc.). Les modalités sont à être élaborées entre les partenaires impliqués pour optimiser les outils en place. Pour atteindre les résultats prévus, nous proposons les 4 leviers suivants :

#### **Levier 1 : Création d'un Fonds transitoire de reprise collective et accompagnement des entreprises**

---

**Le mouvement coopératif et mutualiste adhère à la création d'un fonds d'acquisition pour le transfert d'entreprises, avec ou sans relève planifiée, en entreprises collectives à même certains fonds non utilisés du Programme d'appui à la reprise collective (PARC) géré par Investissement Québec.**

Ce fonds devra permettre un financement pour effectuer des diagnostics pré-transaction, un soutien à la rédaction d'un plan stratégique de rachat et l'accompagnement des entreprises au prédémarrage par les spécialistes de l'écosystème en place. Au besoin, l'accompagnement prendrait la forme d'un appui temporaire au transfert et à la gestion d'une nouvelle entreprise collective ou d'une existante.

#### **Levier 2 : Création d'un programme de soutien au développement des capacités de production de biens, de services et d'infrastructures d'utilité collective et d'autosuffisance alimentaire**

---

Le mouvement veut contribuer à relever le grand défi d'augmenter l'autonomie alimentaire collective du Québec en mettant à contribution les coopératives existantes et en développant de nouveaux concepts innovants d'achat local. Le mouvement coopératif et mutualiste suggère plus particulièrement de financer un appel à projets pour la création et la bonification des infrastructures tangibles (pôles logistiques) et intangibles (positionnement de marques) dédiées à la production, au conditionnement, à la transformation, à l'entreposage, à la livraison, à la distribution et à la vente des produits d'alimentation.

### **Levier 3 : Programme de financement au maintien et à l'amélioration des milieux favorables à la santé de la population (soins à domicile, soins de santé, infrastructures, alimentation)**

---

Dans un contexte où nous devons revoir les pratiques de santé publique, les coopératives peuvent contribuer à l'effort collectif pour offrir des services de santé plus humains et plus efficaces aux personnes âgées et à l'ensemble de la population. Cette mesure peut s'appliquer rapidement à travers les entreprises collectives déjà très impliquées dans ces secteurs.

- Des investissements massifs pour le maintien à domicile sont nécessaires en partenariat avec le Réseau de coopération des EÉSAD, afin d'assurer les services de soutien à domicile des aînés et des personnes vulnérables par l'allocation de ressources financières à la hauteur des besoins.
- Des investissements sont sollicités pour la construction d'un minimum de 5 000 nouvelles unités AccèsLogis Québec, dont un pourcentage substantiel serait érigé en coopératives d'habitation avec un accent sur l'intégration de clientèles mixtes.
- Afin de bonifier les bienfaits auprès des clientèles dans le besoin, le mouvement coopératif et mutualiste propose que le gouvernement soutienne des projets pilotes de décentralisation et d'intercoopération des ressources en santé, en misant notamment sur la télémédecine.

### **Levier 4 : Fonds de développement et de mutualisation en technologies de l'information, intelligence artificielle, automatisation et économie collaborative afin de répondre aux besoins engendrés ou exacerbés par la COVID-19**

---

Le mouvement coopératif et mutualiste suggère la création d'un fonds d'accélération du virage numérique orienté sur la mutualisation des services pour répondre autant aux besoins des entreprises collectives ainsi que des regroupements sectoriels. Afin d'augmenter la portée de cette mesure, il est également proposé de créer un groupe de soutien technique pour accompagner les entreprises collectives et les regroupements sectoriels dans l'implantation des diverses solutions numériques.

En conclusion, il est souhaité d'investir dans l'écosystème de soutien des coopératives et dans des projets de développement coopératif où l'investissement favorise directement la prospérité économique et sociale du Québec. Le modèle coopératif est un véhicule efficace et éprouvé pour rendre l'économie du Québec plus résiliente et durable. Les acteurs du mouvement ont identifié des leviers adaptés au contexte que nous vivons. Ceux-ci permettront d'accroître la propriété québécoise et collective des entreprises et la prospérité de nos régions. Ces leviers permettront notamment d'améliorer notre autonomie alimentaire, de favoriser la santé des Québécois et d'implanter les technologies numériques essentielles à la nouvelle réalité économique et sociale.

## 1. CONTEXTE

La pandémie de la COVID-19 force une réorganisation de la société à travers ses dimensions sociales, économiques, environnementales et épidémiologiques. Cette nouvelle préoccupation sanitaire s'ajoute au tableau de bord des pouvoirs publics, influence les orientations de gouvernance des organisations et change en profondeur les rapports entre les individus. Nous avons tous en outre, la responsabilité de concevoir la nouvelle normalité dans une perspective économique de développement durable. Bien que concevoir et définir le nouveau normal à ce moment-ci, relève de discussions prospectives et de la spéculation, il n'en demeure pas moins que les coopératives et les mutuelles sont des entreprises encore plus pertinentes dans la situation actuelle. De par leur capacité d'innovation et de mobilisation des populations, elles peuvent apporter des solutions adaptées pour répondre à divers besoins et opportunités.

Dans ce contexte de crise et dans un but de relance, le mouvement coopératif et mutualiste entend miser sur ses atouts spécifiques pour agir comme une force économique rassembleuse et à l'offensive en vue du renforcement de l'économie du Québec. Les réseaux se sentent interpellés afin d'apporter un apport significatif à la relance économique durable du Québec. De plus, ils ont la volonté ferme d'agir sur les dimensions sociale et environnementale en créant de la valeur ajoutée et en générant des impacts mesurables par leurs principes et par leurs actions. Cette force organisée et concertée permettra d'optimiser le potentiel de l'économie de proximité, de favoriser l'enrichissement collectif et un meilleur partage de celui-ci. Quelles que soient la taille et l'étendue géographique de l'action des coopératives et des mutuelles, les mêmes valeurs prédominent. Ces valeurs transposées en actions sont reflétées dans la présente *Feuille de route coopérative et mutualiste*.

**« Repenser la valeur économique des choses en la basant davantage sur leur utilité publique »**

- Mark Carney, ex-gouverneur de la Banque du Canada et de la Banque d'Angleterre

La réflexion soumise ainsi que les axes d'intervention proposés s'inspirent des capacités historiques du mouvement de contribuer à des changements sociétaux induits par les crises. Les leviers d'action mis de l'avant reflètent la pertinence et le modernisme de la formule coopérative pour redéfinir un nouvel ordre économique plus égalitaire et inclusif.

## 2. INTENTION

Cette crise sanitaire est l'occasion d'oser questionner le modèle économique actuel pour tendre vers une meilleure réponse aux besoins des populations dans une perspective de développement durable et d'une économie davantage orientée sur l'utilité collective. Plusieurs voix s'élèvent en ce sens, dont l'économiste Kate Raworth, qui propose de choisir une économie régénérative et distributive qui prend en compte le maintien d'un plancher social répondant aux besoins essentiels tout en respectant le plafond des écosystèmes.



**« Et donc la manière de se sortir de ces crises, c'est qu'il faut quitter l'argument de production de masse et essayer de passer à un argument de plus-value. C'est-à-dire que si vous êtes dans cette situation de surplus, vous pouvez commencer à produire des biens et des services d'une plus grande qualité, plutôt que de faire baisser la qualité pour faire les choses le moins cher possible. Et l'on aura des emplois payés à un niveau acceptable. (...) Il faut retourner aux sources de l'idée de coop, la raison d'être de la coop. Et voir comment on peut l'adapter pour faire face à l'instabilité actuelle. »**

- John Ralston Saul, Essayiste, romancier et penseur, Radio-Canada, 31 mai 2020.

### 3. OBJECTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE

1. Regrouper des propositions concrètes favorisant la transition vers une économie davantage fondée sur l'utilité collective que financière.
2. Tirer avantage de la force organisée et de la résilience historique en temps de crise du mouvement coopératif et mutualiste pour contribuer à la relance économique durable du Québec.

### 4. DÉMARCHE ÉLARGIE DE CONSULTATION

Une consultation élargie auprès des membres et d'une quinzaine de coops parmi les plus innovantes a été réalisée afin de dégager une position organisée et concertée. Au total, plus de 40 entrevues, des rencontres de travail ainsi qu'une revue de littérature ont fait ressortir des enjeux prioritaires sur lesquels le mouvement souhaite générer un impact. Quatre leviers d'action soutiennent des projets concrets de contribution à l'économie du Québec. La démarche et ses résultats ont été approuvés par les instances du mouvement coopératif et mutualiste.

### 5. L'APPORT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES COOPÉRATIVES ET DES MUTUELLES

#### LA FORCE DE L'ADN DU MOUVEMENT COOPÉRATIF ET MUTUALISTE POUR LA RELANCE ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC

Les coopératives et les mutuelles ont un potentiel transformateur et contribuent au mouvement de régénération de l'économie et de la société présentement en cours. Pour favoriser cette transition économique et sociétale, le modèle coopératif doit être davantage valorisé, connu et encouragé, car c'est la forme d'entrepreneuriat la plus équitable et la plus durable. Tel que mentionné, elle favorise la mobilisation citoyenne et une prise en charge collective des besoins économiques et sociaux des Québécois. De plus, à travers les ristournes et les formes de soutien divers aux initiatives des communautés, les coopératives et les mutuelles sont des acteurs économiques indispensables à la vitalité locale et régionale.

**« Les « banques » détenues par leurs clients ont mieux fait que les banques détenues par leurs actionnaires durant la crise financière de 2008. Les coopératives financières ont enregistré de meilleures performances. Elles ont été plus stables et plus efficaces que les grandes banques traditionnelles, conclut l'Organisation internationale du travail (OIT). »**

- Gérard Bérubé, *Le Devoir* 8 juin 2013

## Exemples d'initiatives des coopératives et mutuelles pendant la crise :

### Soutien aux membres

- Des mesures d'allégement pour les membres ont été mises en place par Promutuel et Desjardins.

#### **Desjardins**

- Stratégie pour contribuer à la relance :
  - Mise en place du Fonds du Grand Mouvement (150 millions \$ jusqu'en 2024) pour répondre à des besoins collectifs du milieu;
  - Lancement du Fonds C (10 millions \$ jusqu'en 2022) pour soutenir les entreprises : 4 priorités reliées à la COVID-19;
  - Mise en opération de l'initiative Du cœur à l'achat (1 millions \$ jusqu'au 31 août 2020) en partenariat avec La Ruche pour soutenir l'achat local.
- Soutien à ses membres en temps de crise :
  - Report des paiements sur les prêts, marges et cartes de crédit pour une période allant jusqu'à 6 mois.
  - Réduction du taux d'intérêt sur les cartes de crédit
  - Prêt d'urgence pour les membres les plus touchés par la COVID-19

#### **Promutuel**

- Alléger ses politiques de perception des primes pour les clients qui seraient aux prises avec des difficultés de paiement.
- Accorder aux membres assurés une remise sur leur prime d'assurance automobile.

### Souplesse et adaptabilité

- **Coopérative Couturières Pop**
  - Les membres de la coopérative ont mobilisé 4 500 couturières à travers le Québec afin de fournir du matériel médical au personnel d'hôpitaux dont 350 000 masques en tissu et des uniformes.
- **Réseau de coopération des entreprises d'économie sociale en aide à domicile (ÉESAD)**
  - Durant la pandémie, ce sont plus de 4 000 préposés des entreprises d'économie sociale en aide à domicile (ESSAD) qui ont, à la demande du MSSS, livré des services essentiels à des milliers d'usagers vulnérables.

## Soutien à la communauté

- Coopératives membres de la **Fédération des coopératives d'alimentation du Québec**
  - Une multitude d'initiatives de la part des coopératives d'alimentation ont permis de donner aux organismes en aide à la personne plus de 200 000 \$ en denrées et en argent.
- **Sollio groupe coopératif**
  - Initiative « De nous à vous » : Seize coopératives agricoles de ce réseau se sont unies pour créer un fonds d'urgence qui a remis plus de 550 000\$ en denrées alimentaires et en argent à des banques alimentaires et à certains organismes communautaires du Québec.

## CE QUE LA CRISE A FAIT RESSORTIR DANS LE MILIEU COOPÉRATIF ET MUTUALISTE

La CDRQ (Coopérative de développement régional du Québec) a réalisé une étude en contexte de pandémie auprès de 260 coopératives entre la fin mars et la mi-avril 2020. Les conseillers en développement coopératif ont pu constater que seulement le quart des répondants (26 %) ont affirmé vivre une baisse de leur volume d'affaires ce qui est, heureusement, en dessous des prévisions.

D'un autre côté, l'effondrement des liquidités des entreprises en général réduit de façon drastique la capacité d'investir dans des structures qui demandent un retour sur l'investissement suffisant selon les critères financiers habituels. La prime de risque chez les banquiers affecte les disponibilités de liquidités de l'entreprise, entraînant un repli de l'investissement qu'il faut garder en tête dans le cadre d'un plan de relance.

Heureusement, certains secteurs ont vu une hausse marquée de leur chiffre d'affaires tel que l'alimentation, l'agriculture de proximité, les coopératives œuvrant dans les technologies de l'information. La crise offre des opportunités aux coopératives qui savent adapter leur modèle d'affaires.

Dans l'écosystème de service aux coopératives, la pandémie a été une occasion de développement de services. À titre d'exemples, le Consortium de ressources et d'expertises coopératives a offert des services de diagnostic et de soutien à la relance et développé des services de consultation en mode urgence sur des problématiques reliées à la crise. La CDRQ a développé un service d'animation d'assemblées générales en mode virtuel. De son côté, le Réseau de la coopération du travail a adapté son Parcours Plus à la situation COVID. La situation créée par la pandémie se veut un exemple éloquent de la force du mouvement, de l'effet positif de la mutualisation des services, et surtout, de l'agilité des coopératives dans l'urgence pour répondre aux besoins de leurs membres et des communautés.

## LES CHANGEMENTS DE STRATÉGIES ANTICIPÉS

Il est important de profiter de l'élan actuel qui fait que les gens sont maintenant beaucoup plus sensibilisés à l'importance de l'achat local ou québécois. À nous d'en profiter, de nous développer et de créer des emplois. Cette hausse de la demande dans certains secteurs impose maintenant de revoir les approches commerciales afin de fidéliser ces nouveaux clients. Dans ces secteurs, c'est une occasion de faire croître les entreprises visées et de structurer le changement d'échelle des opérations en s'appuyant sur de l'appui technique spécialisé.

Certaines coopératives ou réseaux pourraient fournir des services essentiels à la relance et au nouveau normal. Par exemple, pour activer la transition numérique des opérations, revoir le développement des affaires ou inciter à la transition écologique. C'est l'occasion de développer de nouvelles expertises, dont

notamment la construction écologique, l'économie circulaire et l'agriculture urbaine et les nouvelles stratégies pour répondre aux enjeux de changements climatiques. Pour initier le changement de façon systémique, beaucoup plus de collaborations transversales sont nécessaires.

La crise sanitaire a fait faire un bond de 10 ans dans l'utilisation des technologies de l'information. Cette nouvelle donne va impliquer des structures techniques porteuses plus performantes comme une meilleure bande passante et un réseau plus robuste. Plus que jamais, Internet devient une infrastructure de proximité essentielle. Grâce à leur expertise, les coopératives peuvent apporter des solutions à ces problématiques.

## 6. LES ENJEUX SOCIÉTAUX SUR LESQUELS LES COOPÉRATIVES ET MUTUELLES VEULENT AVOIR UN IMPACT DANS UN PARTENARIAT AVEC LE GOUVERNEMENT

### INNOVATION ET TRANSITION NUMÉRIQUE DES OPÉRATIONS

Les technologies numériques, grâce à leur capacité de connecter l'ensemble des fonctions d'une organisation, ont généré des gains de productivité majeurs pour les entreprises qui les ont intégrées dans leurs opérations. Du même coup, elles ont établi de nouveaux standards et créé une grande pression sur l'ensemble des entreprises pour hausser leur productivité et devenir plus concurrentielles.

Par le biais des technologies numériques, des produits et services aux consommateurs peuvent être offerts localement et directement tout en requérant peu d'immobilisations physiques. Ces modèles ouvrent la porte à la formule coopérative dans des domaines comme le transport durable, le partage d'équipements, de locaux et de ressources diverses, l'échange de biens entre personnes et le tourisme, pour ne nommer que ceux-ci.

### AUTOSUFFISANCE ALIMENTAIRE ET SANITAIRE

Les citoyens sont soucieux de contribuer à la souveraineté alimentaire et sanitaire, c'est-à-dire se donner les moyens d'établir nous-mêmes nos propres politiques en ce sens. Le modèle coopératif est un outil parfait et pratiquement inaliénable pour concrétiser l'achat local. Il permet d'avoir le client comme première préoccupation. Dans différents secteurs, nous pouvons compter sur des productions performantes qu'il nous est possible d'exporter afin de créer de la richesse locale. Nos actions seront portées avec ce souci d'équilibre : une préférence pour l'autonomie et la valorisation des ressources locales, sans refermer le Québec sur lui-même et le marginaliser.

## DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL LOCAL ET RÉGIONAL

Les coopératives et les mutuelles sont fortement interpellées par le maintien et le développement des services de proximité en région, de même que dans les quartiers urbains moins bien desservis à ce chapitre. Les secteurs de l'alimentation, de la vente d'essence, de la quincaillerie et de la restauration constituent des services de base indispensables pour attirer et retenir les populations. La formule coopérative a acquis une expertise reconnue et apporte une contribution évidente au maintien et à la viabilité de ces services.

De plus en plus d'entreprises seront à vendre dans les prochaines années. Bon nombre de ces entreprises ne pourront trouver preneurs ou seront acquises pour être démantelées (en revendant les immobilisations) ou reprises seulement pour s'accaparer la clientèle. La reprise d'entreprises représente un grand potentiel pour les coopératives. Les moyennes et grandes coopératives ont été très actives dans la reprise d'entreprises. Cependant, il faut mettre en place de nouvelles approches et initiatives pour encourager les coopératives de plus petite taille à procéder à des acquisitions ou encore par exemple à encourager les travailleurs à racheter l'entreprise qui les emploie.

## LUTTE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET TRANSITION SOCIOÉCONOMIQUE

Depuis la création du programme des Nations Unies aligné sur des objectifs de développement durable 2030, les coopératives à travers le monde y ont adhéré naturellement. Les coopératives contribuent intrinsèquement à plusieurs des 17 objectifs de développement durable. Toutes les coopératives du Québec contribuent plus particulièrement à l'objectif 8, pour le travail décent et la croissance économique par la participation des travailleurs au modèle d'affaires. L'ancrage territorial des coopératives est un levier puissant pour les différents niveaux de gouvernement dans l'atteinte de l'objectif 17 concernant les partenariats pour la réalisation des objectifs.

Le développement des ressources du milieu représente des secteurs prometteurs comme l'agriculture de proximité, l'agriculture urbaine, les produits de spécialité et du terroir, les marchés publics, l'aménagement de la forêt et du territoire en général, l'exploitation forestière, la transformation du bois et la production d'énergies vertes (production de gaz naturel renouvelable par la biométhanisation, énergie éolienne, chauffage à biomasse forestière, projets multi-énergies (solaire, thermo pompage, aérothermie). La circularité de l'économie passe d'un concept abstrait à des projets porteurs déjà en opération en formule coopérative.

De plus, la pandémie a démontré l'adaptation généralisée des méthodes de travail. Le travail à distance est devenu la norme temporaire et celle-ci percolera dans plusieurs secteurs d'activités. Les avantages sur la diminution des déplacements et l'utilisation différente des espaces à bureaux forcent à questionner les choix antérieurs.

## VALORISATION DU TALENT ET DES MÉTIERS DE PREMIÈRE LIGNE

Le vieillissement de la population, qui constitue le plus grand enjeu du Québec pour les prochaines années, a été le facteur déterminant de l'ampleur qu'a prise la pandémie. Les secteurs des services à la personne concernés directement par cette problématique seront en pleine expansion (services à domicile, soins de santé, habitation et résidences pour aînés, secteurs paramédical et funéraire). La création de regroupements de professionnels œuvrant dans les services et les soins à la personne représente également un grand potentiel pour la formule coopérative.

De la même manière, la mobilisation de spécialistes autour d'un champ d'intervention spécifique (ex. : inhalothérapie, toxicomanie, itinérance) permettrait d'apporter des solutions novatrices en regard de la santé publique. Dans la même foulée, des mesures de soutien aux travailleurs et travailleuses de première ligne dans les services essentiels seront prioritaires dans la relance souhaitée (couturières, journaliers et autres). L'embauche et la rétention de la main-d'œuvre constitueront des défis et risquent d'affecter la croissance d'une majorité de secteurs coopératifs et mutualistes, tout comme avant la pandémie. On souhaite diverses actions ou une stratégie globale pour aider les entreprises coopératives face à cette problématique.

## 7. PROPOSITIONS DE LEVIERS D'ACTION

La démarche de consultation et les enjeux sociétaux identifiés comme prioritaires par le mouvement nous ont amenés à prioriser quatre leviers d'action pour lesquels nous faisons appel au soutien politique et financier du Gouvernement du Québec. Ils visent à augmenter l'autonomie économique, alimentaire et sanitaire du Québec ainsi qu'à soutenir prendre un virage technologique, plus que jamais nécessaire dans un contexte de pandémie et de transformation économique.

### **Mise en contexte**

En plus du contexte socioéconomique créé par la pandémie, le vieillissement de la population affecte les entrepreneurs. De plus en plus d'entreprises seront à vendre au cours des prochaines années. Bon nombre de ces entreprises ne pourront trouver preneur ou seront acquises pour être démantelées (en revendant les immobilisations) ou reprises seulement pour s'accaparer la clientèle.

La reprise d'entreprises représente un grand potentiel pour les coopératives. Les moyennes et grandes coopératives ont été certes très actives dans la reprise d'entreprises. Cependant, tel que mentionné, il faut revoir les approches pour permettre aux coopératives de réaliser davantage d'acquisitions et favoriser la reprise par le milieu (consommateurs, producteurs) et les travailleurs. Les coopératives peuvent apporter une contribution significative dans pratiquement tous les secteurs économiques. Le maintien et l'assouplissement des mesures fiscales sont essentiels pour permettre plus particulièrement aux moyennes et grandes coopératives de poursuivre leur rythme d'acquisition, mais également pour soutenir les petites coopératives qui désirent reprendre une entreprise.

Afin de protéger nos entreprises et maintenir la propriété québécoise de celles-ci, le mouvement coopératif et mutualiste souhaite être proactif dans la reprise collective des entreprises qui auront besoin de relève au cours des prochaines années. Cette approche proactive préservera l'expertise et les emplois et contribuera à la croissance future du Québec.

**Pour parvenir à cet objectif ambitieux, le mouvement coopératif et mutualiste met de l'avant la création d'un fonds d'acquisition pour le transfert d'entreprises, avec ou sans relève planifiée, en entreprises collectives à même certains fonds non utilisés du Programme d'appui à la reprise collective (PARC) géré par Investissement Québec. Ce fonds devra permettre un financement pour effectuer des diagnostics pré-transaction, un soutien à la rédaction d'un plan stratégique de rachat et l'accompagnement des entreprises au prédémarrage par les spécialistes de l'écosystème en place. Au besoin, l'accompagnement prendrait la forme d'un appui temporaire au transfert et à la gestion d'une nouvelle entreprise collective ou d'une existante.**

### **Conditions de succès**

- Créer un fonds d'acquisition accessible aux coopératives et aux OBNL, lequel serait complémentaire avec les autres programmes en vigueur (exemples : Programme de soutien à la reprise collective, CAES).
- Accélérer et soutenir la reprise d'entreprises, particulièrement pour les petites et moyennes coopératives et les coopératives en démarrage.
- Faciliter le rachat de l'entreprise qui les emploie par les travailleurs.
- Soutenir et accompagner la démarche d'acquisition en amont et/ou pendant le transfert à l'entreprise collective par un bureau de projets spécialisé (acquisition et gestion temporaire de l'entreprise acquise).
- Élaborer un programme de reprise collective groupé pour les services névralgiques de proximité.

Quelques statistiques (sources : CTEQ, MEI, IQ et BDC)

- Les transferts d'entreprise au Québec impliquent davantage des entreprises de 5 à 19 employés, de plus de 20 ans (32,8 %) et dont le fondateur a plus de 65 ans (38,7 %).
- Les repreneurs sont issus de l'externe (51 %), de la famille (31 %) ou de l'interne (18 %).
- Il y a un déficit observé de repreneurs au Québec (60 000 repreneurs pour 98 000 entreprises à vendre en 2020)

#### Exemples de cas :

##### **Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i) (Québec, Gatineau, Sherbrooke, Saguenay, Trois-Rivières, Granby)**

En août 2019, le Groupe Capitales Médias (GCM) annonce s'être placé sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers. GCM édite et publie six jours par semaine (sauf le dimanche) les quotidiens Le Droit (Ottawa-Gatineau), Le Nouvelliste (Trois-Rivières), La Voix de l'Est (Granby), La Tribune (Sherbrooke), Le Quotidien (Saguenay) et Le Soleil (Québec). La crise de GCM n'est ni une surprise ni une exception dans ce secteur d'activités où l'érosion des revenus publicitaires se fait au profit des plateformes numériques de propriété étrangère.

La nouvelle suscite une couverture médiatique importante au Québec. Le sujet alimente les conversations dans toutes les régions. L'expertise et la crédibilité des instances coopératives (CQCM et les réseaux) sont sollicitées afin d'appuyer l'élaboration d'un plan d'affaires répondant aux aspirations des travailleurs.

Après plus de 6 mois de travail, le plan d'affaires et le financement ont abouti, assurant les opérations de la nouvelle Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i). Sa transformation se poursuit et le chantier de transition numérique demeure sa priorité.

##### **Sollio groupe coopératif (Montréal)**

La Coop fédérée, maintenant Sollio groupe coopératif, a fait l'acquisition de plusieurs entreprises privées au cours des dernières années, dont notamment Standard Nutrition Canada, Aliments Triomphe, le Groupe BMR, Lefebvre & Benoit. Ces actions stratégiques visent deux aspects : atteindre une masse critique et allonger les chaînes de valeur afin d'être plus compétitif. Elles s'inscrivent dans un plan de croissance qui propose d'offrir toujours plus d'opportunités et de soutien d'affaires aux familles agricoles en devenant un chef de file canadien dans les secteurs de l'approvisionnement à la ferme, la transformation agroalimentaire et le commerce de détail.

Cette stratégie de croissance a permis pour la première fois de son histoire, au groupe coopératif de franchir le cap des 7 G\$ de ventes consolidées pour l'année 2019. De plus, c'est près de 27 M\$ de ristournes qui ont été versées aux membres.

#### **Impacts souhaités sur les 5 enjeux sociétaux priorisés par les réseaux coopératifs et mutualistes**

**Innovation et transition numérique des opérations**





### **Autosuffisance alimentaire et sanitaire**



- Afin d'assurer la sécurité alimentaire dans les régions du Québec, la présence de services de première ligne (épiceries, essence, etc.) est essentielle et le mouvement coopératif peut y contribuer.

### **Développement territorial local et régional**



- Maintien des sièges sociaux de PME importantes en régions, afin d'assurer une vitalité économique sur tout le territoire du Québec
- Maintien d'un plancher de services de base dans toutes les régions du Québec, afin d'éviter la

### **Lutte aux changements climatiques et transition socioéconomique**



### **Valorisation du talent et des métiers de première ligne**



- Les entreprises québécoises ont beaucoup d'expertise qui serait maintenue et valorisée dans un contexte de reprise collective. Si ces entreprises n'ont pas de relève, cette expertise est dissipée ou transportée outre-frontière.

## LEVIER 2 | CRÉATION D'UN PROGRAMME DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DE PRODUCTION DE BIENS, DE SERVICES ET D'INFRASTRUCTURES D'UTILITÉ COLLECTIVE MUTUALISÉS POUR UNE PLUS GRANDE AUTOSUFFISANCE ALIMENTAIRE.

### Mise en contexte

La crise a révélé les fragilités de nos systèmes d'approvisionnement stratégiques. Très rapidement, notre dépendance face à des pays qui ne peuvent nous garantir un approvisionnement prioritaire s'est retrouvée sur la place publique. L'autosuffisance et l'autonomie alimentaire et sanitaire sont au cœur du débat. Le mouvement coopératif et mutualiste a toujours eu cette préoccupation, car sa mission première est le « self-help » ou l'autonomie dans une optique de réponse du milieu aux besoins de ses membres.

La demande pour les paniers de légumes biologiques mis en marché par les fermes a explosé. La plupart des fermes affichaient complet en début de saison, du jamais vu depuis la création du réseau des fermiers de famille, il y a près de vingt-cinq ans. Ce réseau comble seulement 2 % des besoins en fruits et légumes de la population. Par contre, les connexions avec le réseau de distribution alimentaire se font difficilement. Les produits locaux, particulièrement en ce qui a trait aux fruits et légumes frais, peinent à se retrouver dans les épiceries du Québec.

Par le passé, les coopératives ont démontré leur capacité à organiser des filières de production, de transformation, de distribution et de mise en marché. Le réseau des coopératives en alimentation et en agriculture est solide et ancré sur tout le territoire québécois. Elles représentent **340 coopératives** et ont généré un chiffre d'affaires de plus de **17 milliards de dollars en 2019**. Elles constituent un socle sur lequel s'appuyer pour assurer l'approvisionnement alimentaire des communautés. Les produits agroalimentaires coopératifs québécois gagneraient à bénéficier d'une place accrue dans les achats publics du gouvernement du Québec, des municipalités et des diverses organisations institutionnelles. À cet effet, il est à noter que l'expérience d'organisation des filières allant du producteur au consommateur, mises en place par les grandes coopératives peut nous servir à sécuriser notre système alimentaire.

**Le mouvement coopératif et mutualiste propose de financer un appel à projets pour la création et la bonification des infrastructures tangibles (pôles logistiques) et intangibles (positionnement de marques) dédiées à la production, au conditionnement, à la transformation, à l'entreposage, à la livraison, à la distribution et à la vente des produits d'alimentation.**

*« Si l'on prend les calories totales produites par l'agriculture du Québec, on obtient un peu plus de 12 milliards de kilocalories. Et encore, j'exclus de mon calcul les surfaces en foin, puisqu'on peut admettre sans difficulté que cet aliment ne trouve pas directement sa place dans nos cuisines! Or, pour se nourrir correctement, les habitants du Québec consomment environ 6,5 milliards de kilocalories par an. Le Québec produit presque deux fois plus de calories que ce que consomme sa population. »*

- Patrick Mundler, *le Devoir*, 20 avril 2020

**« Et aussi, les coops, elles sont plus près de l'idée de citoyen, dans le sens que le citoyen habite quelque part. C'est ça qu'on a oublié dans cette période de globalisation. Le citoyen habite quelque part et est très content d'habiter quelque part! C'est de ça qu'on ne voulait pas parler durant les 30-40 dernières années. Et c'est le moment, plutôt que de tomber dans un protectionnisme négatif, de parler d'une approche de citoyen, de géographie et de marché régional, local, national, etc. Plutôt que d'une grande abstraction voulant que la géographie ne compte plus et que tout bouge tout le temps. »**

- John Ralston Saul, Radio-Canada, 31 mai 2020

**« Les grands marchés publics, les bains publics, le Jardin botanique de Montréal, les grands parcs et promenades fluviales, les équipements culturels et les bibliothèques. Voici une courte liste de legs de la relance économique de l'après-crise de 1929 au Québec. Ils ont marqué le paysage et le patrimoine de nos villes, et ce sont des lieux auxquels la population est grandement attachée. Près de 100 ans plus tard, quels seront nos grands legs de la relance après-COVID-19 ? »**

- Jérôme Glad, cofondateur de La Pépinière | ESPACES COLLECTIFS, La Presse +, 15 juin 2020

### **Conditions de succès**

- Soutenir les acteurs agroalimentaires pour le développement d'une offre concertée avec le moins de barrières possible et qui réponde adéquatement aux exigences des consommateurs québécois du XXI<sup>e</sup> siècle, du champ à l'assiette.
- S'appuyer sur les coopératives et les réseaux existants tels que les coopératives d'alimentation, la Fédération des coopératives d'alimentation, les coopératives de producteurs, Sollio groupe coopératif, Agropur, Nutrinor et les fermes coopératives.
- Rediriger graduellement certains fonds publics en agriculture pour favoriser l'émergence, la consolidation et la croissance d'entreprises diversifiées, à échelle humaine, qui nourrissent leur communauté.
- Favoriser les approches par système d'approvisionnement territorialisé.
- Mutualiser les chaînes de valeur afin de réduire l'empreinte écologique des transports.
- Reconnaître la formule juridique de coopérative de producteurs comme statut reconnu d'entreprise agricole.
- Poursuivre la croissance par l'exportation pour en faire bénéficier l'économie du Québec.

## Exemples de cas :

### Agropur (Longueuil)

En 1938, en pleine dépression économique, 87 agriculteurs se regroupent pour former une coopérative. Ils y mettent toutes leurs économies et tous leurs espoirs. C'est ainsi que naît Agropur. Aujourd'hui, la coopérative regroupe 3 024 producteurs laitiers qui ont uni leurs forces afin de transformer et de mettre en marché le lait de grande qualité qu'ils produisent. C'est avec ce lait qu'ils ont créé une vaste gamme de produits laitiers et de marques fortes pour les consommateurs générant plus de 7 G\$ de chiffre d'affaires consolidé.

Chaque année, la coopérative verse à ses membres une ristourne en fonction de leur production de lait annuelle et des excédents de la Coopérative. Cette ristourne contribue à la création de valeur dans les communautés. Première coopérative de transformation laitière en Amérique du Nord, Agropur est aujourd'hui l'un des plus grands transformateurs laitiers au monde. Alors que la compétition est vive dans l'industrie laitière mondiale, Agropur entend demeurer un joueur significatif et se démarquer par ses valeurs.

### Le Pôle agroalimentaire de Lotbinière

Des infrastructures régionalisées peuvent être mises en place qui incluent des services de proximité tels que le Pôle agroalimentaire de Lotbinière. Ce projet coopératif vise à augmenter la vitalité économique de la région en soutenant les producteurs agroalimentaires locaux tout en augmentant l'offre alimentaire saine de proximité pour la population. La coopérative offre actuellement une cuisine de transformation pour les producteurs et des locaux d'entreposage. Un réseau de distribution de produits locaux à domicile a également été mis en place en pleine crise de la COVID. La coopérative loue également des espaces à une boulangerie et vise l'implantation d'un service marchand de proximité.

### COOP ALINA (Rimouski)

Née dans les années soixante-dix sur un bucolique rang à St-Fabien, la COOP ALINA s'installe à Rimouski en 1978 dans de modestes locaux, rue de la Cathédrale, pour finalement élire domicile rue St-Germain en 1992.

Aujourd'hui, la COOP ALINA est reconnue comme un chef de file en alimentation saine et constitue la plus grande épicerie santé à l'est de Québec. Elle est d'ailleurs une des plus anciennes épiceries santé au Québec ! Avec plus de 9 000 membres, elle compte sur le travail acharné d'un conseil d'administration dynamique et sur une équipe d'employés qui ont à cœur le travail coopératif. Afin d'assurer l'approvisionnement de la coopérative qui offre des produits locaux et de spécialité, ses employés doivent effectuer des commandes à pas moins de 300 fournisseurs. Dans ce contexte, une plateforme de mutualisation des commandes pour les producteurs et pour la logistique de transport serait bienvenue afin de continuer à répondre aux besoins des membres en termes de produits locaux tout en assurant la viabilité à long terme de toutes les parties prenantes.

## La Fédération des coopératives d'alimentation et le développement d'« Ici Coop »

La Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ) représente le réseau des coopératives d'alimentation actif au Québec et dans les régions francophones du Canada. LA FCAQ regroupe 69 coopératives qui opèrent des magasins d'alimentation offrant des services marchands essentiels à leur communauté. Ces entreprises se rallient autour d'un objectif commun : nourrir leurs membres et clients tout en participant à l'enrichissement collectif. Ce réseau évolue à travers ses membres et plusieurs initiatives dans le but de stimuler sa croissance et de le rendre encore plus prospère. Les services offerts sont : un accélérateur afin de faciliter le rachat collectif d'une épicerie local en mode collectif et un programme qui vise à stimuler et valoriser l'adhésion des membres.

Ce développement comporte un concept de bannière de commerce de proximité novateur « Ici Coop », qui proposera une imposante offre de produits et services locaux, stimulés par la santé et le plaisir d'y faire ses emplettes. Ces magasins proposeront un parcours d'achat unique. Cette nouvelle bannière sera appuyée par une marque de produits signatures, vendus exclusivement dans les coopératives d'alimentation qui mettront en valeur la production agroalimentaire québécoise.

### Impacts souhaités sur les 5 enjeux sociétaux priorités par les réseaux coopératifs et mutualistes

#### Innovation et transition numérique des opérations



#### Autosuffisance alimentaire et sanitaire

- Développer une plus grande maîtrise sur notre production et notre distribution alimentaire en région.
- L'organisation de l'offre en produits locaux sur le territoire québécois capable de répondre à une demande grandissante.



#### Développement territorial local et régional

- Assurer la valorisation de la production agricole régionale et création d'emplois.



#### Lutte aux changements climatiques et transition socioéconomique



#### Valorisation du talent et des métiers de première ligne



**LEVIER 3 | PROGRAMME DE FINANCEMENT AU MAINTIEN ET À L'AMÉLIORATION DES MILIEUX FAVORABLES À LA SANTÉ DE LA POPULATION (SOINS À DOMICILE, SOINS DE SANTÉ, INFRASTRUCTURES) PAR L'INTERCOOPÉRATION.**

**Mise en contexte**

La pandémie a été un choc brutal pour le système de santé, particulièrement en matière de soins aux aînés. Cette prise de conscience nous pousse à une réflexion sur nos milieux de vie et comment nous comblons les besoins des personnes vulnérables.

**« Les décennies 1990 et 2000 ont vu une forte augmentation du nombre de personnes âgées au Québec et l'allongement des listes d'attente pour avoir accès à un centre d'accueil public. C'est à cette époque que s'est développé le réseau de résidences privées – pour l'essentiel à but lucratif. Le réseau public de CHSLD a donc été réservé aux personnes nécessitant le plus grand degré de soins. Peu à peu, les CHSLD ont cessé d'être des centres d'accueil où il y avait une diversité de besoins à peu près équilibrés, pour devenir des lieux dans lesquels il y avait uniquement des personnes en très forte perte d'autonomie, voire sans aucune autonomie. Et l'aide à domicile n'a pas été suffisante. Les personnes qui le peuvent restent [chez elles], jusqu'à ce que leur état se dégrade suffisamment, à la suite d'une chute, d'une maladie, d'un passage à l'hôpital, pour être admises en CHSLD. »**

- André-Pierre Contandriopoulos, professeur émérite à l'École de santé publique de l'Université de Montréal

**« Pourtant, c'est payant puisque les frais annuels en CHSLD reviennent à 90 000 \$, comparativement à 30 000 \$ en milieu de vie (AQESSS). Les travaux des Drs Hébert et Béland ont amplement démontré l'efficacité des services à domicile pour maintenir l'autonomie des personnes âgées. C'est également plus sécuritaire. Nos aînés seront mieux protégés des futures pandémies s'ils vieillissent chez eux. »**

- Monique Boutrand, gérontologue française, *Le Monde*, 27 avril 2020

Les données danoises le confirment. Alors que quasiment tous les Danois âgés (96 %) demeurent au sein de leur communauté, presque la moitié moins d'entre eux ont été atteints par le coronavirus que les Québécois d'âge comparable (Statista). En 1987, le gouvernement danois a cessé d'investir dans des maisons de retraite pour subventionner massivement les services de maintien à domicile, qui sont gérés par les municipalités. Les aînés font partie intégrante de leur communauté à tous les niveaux. Vingt ans plus tôt, le Québec avait confié la même mission, à travers le territoire, aux CLSC. Là où le Danemark a réussi, le Québec a échoué. Au fil du temps, les politiques d'austérité et la vague de privatisation combinées à une orientation résolument hospitalo-centriste ont sonné le glas de ces services pourtant essentiels.

Comment changer la donne ? D'abord, il apparaît important de cesser de ghettoïser systématiquement nos aînés dans de grands complexes, gérés à distance par une bureaucratie souvent lourde et déconnectée de sa base. Aussi, il faudrait arrêter de marchandiser le vieillir en confiant essentiellement à des intérêts privés le confort et la vie de nos aînés (90 % des RPA et presque le quart des CHSLD sont privés et à but lucratif). Sortons ainsi de ce système à deux vitesses dans lequel seuls les plus riches peuvent se payer des services

à domicile adéquats dans le privé ou accéder à des RPA plus luxueuses. Il y a lieu d'offrir un service de maintien à domicile accessible à tous, soutenu par une enveloppe budgétaire dédiée et protégée avec, à la clef, une intégration pleine et entière de nos aînés dans notre vie collective. Plutôt que de continuer à les marginaliser, interagissons avec nos sages, écoutons-les et, surtout, aimons-les. »

**« Hélas, le Québec n'investit que 17 % de son budget de soins de longue durée dans l'aide à domicile, comparativement à 73 % et 43 % respectivement au Danemark et en France, selon l'OCDE »**

- *Guilhème Pérodeau, gérontologue et professeure honoraire, Université du Québec en Outaouais, Le Devoir, 21 mai 2020*

**Des investissements massifs pour le maintien à domicile sont nécessaires en partenariat avec le Réseau de coopération des EÉSAD, afin d'assurer le soutien à domicile des aînés et des personnes vulnérables par l'allocation de ressources financières à la hauteur des besoins.** Le réseau représente 100 coopératives et organismes à but non lucratif qui desservent plus de **100 000 usagers** à travers le Québec pour 7 000 000 d'heures de services. Une bonification de ce réseau est essentielle pour améliorer et élargir l'offre de services et étendre ces services à de nouvelles clientèles.

**Des investissements sont aussi sollicités pour la construction d'un minimum de 5 000 nouvelles unités AccèsLogis Québec, dont un pourcentage substantiel serait érigé en coopératives d'habitation avec un accent sur l'intégration de clientèles mixtes.** À ce jour, il y a près de **1 300 coopératives d'habitation** au Québec regroupant plus de 30 000 membres.

Afin de bonifier les bienfaits auprès des clientèles dans le besoin, **le mouvement coopératif et mutualiste propose que le gouvernement soutienne des projets pilotes de décentralisation et d'intercoopération des ressources en santé, en misant notamment sur la télémédecine** et la prévention. Une aide financière aux usagers issus des clientèles à risque pour les services de télémédecine permettrait de démocratiser l'accès à ce service et favoriserait le maintien à domicile.

#### **Conditions de succès**

- Assurer le soutien à domicile des aînés et des personnes vulnérables grâce à l'allocation de ressources financières à la hauteur des besoins, en partenariat avec le Réseau de coopération des EÉSAD.
- Augmenter la construction de logements coopératifs pour créer des milieux de vie conviviaux et adaptés aux aînés et aux familles en fonction des nouveaux risques sanitaires et du télétravail.
- Favoriser le maintien à domicile afin de diminuer le risque de contamination que posent les résidences de personnes âgées.
- Modifier le Code des professions pour permettre l'émergence de solutions collectives aux problèmes de santé. C'est-à-dire permettre à des professionnels de la santé de créer des cliniques coopératives (notamment des cliniques regroupant diverses disciplines).
- Utiliser les coopératives de services de santé pour déployer une nouvelle gamme de services de santé publique notamment en prévention, en suivi psychologique de la population et en services aux aînés.

## Exemples de cas :

### Table de concertation des personnes âgées du Témiscamingue (Ville-Marie)

Dans sa mission d'entreprise d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD), la Table de concertation des personnes âgées du Témiscamingue (TCPAT) adopte une approche de proximité pour relever ce défi : dans chacune des municipalités du territoire ou à tout le moins dans chaque secteur, des employés sont recrutés et assurent les services au domicile des clients de leur secteur. Toutefois, lorsque le maintien à domicile n'est plus souhaitable ou plus possible, l'aîné doit déménager à Ville-Marie, centre névralgique de la MRC. C'est à Ville-Marie que sont situés les locaux administratifs de la TCPAT ainsi que les trois résidences pour aînés qu'elle a développées.

Dans sa mission habitation et hébergement, dans le but de développer une offre de logements abordables et sécuritaires pour des aînés à faible revenu, la TCPAT a ouvert trois habitations communautaires. Celles-ci répondent à des besoins variés : habitation pour aînés autonomes, habitation avec services pour aînés semi-autonomes et hébergement de répit et convalescence.

Le fait que ce soit la même entreprise qui offre des services à domicile et un continuum d'habitation constitue une forme de continuité organisationnelle qui peut être rassurante pour l'aîné et ses proches. Bien que la direction et les employés changent entre le domicile et les résidences Lucien Gaudet et Marguerite d'Youville, l'aîné est assuré d'y retrouver les mêmes valeurs. La résidence Lucien Gaudet et la résidence Marguerite d'Youville sont certifiées RPA, de catégories différentes.

### La Coop de solidarité Santé Saint-Hubert

Cette coopérative, près de ses membres, a développé un service de gériatrie sociale pour sa communauté. Le projet pilote est présentement financé dans le cadre du Fonds d'urgence pour l'appui communautaire de gouvernement du Canada, administré par la Croix-Rouge. Celui-ci apportera du soutien direct aux personnes les plus vulnérables durement éprouvées par la pandémie de la COVID-19. Cette approche de gériatrie sociale pourrait être étendue à plusieurs autres communautés et pérennisée dans une approche d'aide globale aux aînés à domicile.

### Impacts souhaités sur les 5 enjeux sociétaux priorités par les réseaux coopératifs et mutualistes

#### Innovation et transition numérique des opérations



#### Autosuffisance alimentaire et sanitaire



#### Développement territorial local et régional

- Plusieurs régions ont un nombre grandissant d'aînés. L'augmentation des services à domicile permettra d'assurer leur maintien à domicile dans des conditions décentes et à un meilleur coût pour l'État.





## Lutte aux changements climatiques et transition socioéconomique



## Valorisation du talent et des métiers de première ligne



- La crise a été l'occasion de revaloriser plusieurs postes en soutien aux aînés, notamment les préposés aux bénéficiaires. Afin d'être en mesure de demeurer compétitifs et d'attirer de la main-d'œuvre, les salaires dans les EÉSAD doivent aussi être revalorisés.

**LEVIER 4 | FONDS DE DÉVELOPPEMENT ET DE MUTUALISATION EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, AUTOMATISATION, INTERNET HAUTE VITESSE ET ÉCONOMIE COLLABORATIVE AFIN DE RÉPONDRE AUX BESOINS ENGENDRÉS OU EXACERBÉS PAR LA COVID-19.**

**Mise en contexte**

Les nouvelles technologies sont maintenant dans tous les secteurs de notre société. Cela implique des impacts sur le commerce électronique, l'intelligence artificielle, le télétravail, l'accès à Internet haute vitesse et les plateformes collaboratives. La crise sanitaire a révélé de nombreux besoins et défaillances dans ce secteur devenu névralgique, voire essentiel, pour les économies modernes.

En effet, la crise a fait la démonstration de façon criante du retard technologique des petites et moyennes entreprises du Québec, incluant les coopératives et les mutuelles et plus particulièrement, avec le commerce en ligne. Selon un sondage Léger publié le 6 juillet 2020, 91 % des consommateurs affirment que la pandémie les a changés dans leurs comportements et leurs habitudes de consommation. La nécessité d'adapter les parcours des clients en ligne afin de joindre différentes cibles de consommateurs est essentielle. On parle dorénavant de redéfinition de la proximité-accessibilité des modèles d'affaires coopératifs afin d'intégrer l'emplacement physique aux affaires électroniques. Le consommateur d'après crise sera plus autonome et créatif.

Non seulement la vente en ligne est à développer et à revoir, mais également toute la logistique organisationnelle et administrative. Les solutions logistiques adaptées sont à implanter et à développer. Pour le moment, le financement des coopératives en technologies de l'information (TI) et en intelligence artificielle (IA) n'est pas adapté à leur forme juridique. Plusieurs programmes ne sont pas disponibles pour les coopératives. L'intelligence artificielle offre des solutions et des défis que le mouvement coopératif et mutualiste n'a pas encore investis à fond.

Le défi de l'adaptation des nouvelles normes de travail sera grand pour toutes les entreprises collectives. Dans l'enquête auprès des entreprises menée en juin par le CSMO-ESAC auprès du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, 61 % des organisations indiquent que le télétravail fera partie des nouvelles pratiques. La télémédecine, qui paraissait une utopie avant la crise, s'est mise en place à une vitesse accélérée dans les derniers mois. Il s'agit là d'opportunités et de défis importants pour les coopératives et les mutuelles dont le modèle d'affaires touche la santé.

La pandémie nous a démontré l'importance d'avoir une infrastructure numérique robuste et fiable partout au Québec. Encore aujourd'hui, trop de MRC québécoises n'ont pas accès à Internet haute vitesse ou ont un accès déficient. Des efforts financiers ont été mis de l'avant par les gouvernements pour brancher l'ensemble des Québécois à la haute vitesse. Il reste toutefois des barrières qui créent deux catégories de citoyens et d'entreprises, notamment en regard de l'accès aux poteaux détenus par quelques grands joueurs. Avec l'avènement du télétravail, de l'école à distance et de la télémédecine, pour nommer que ces utilisations, les « goulots d'étranglement technologiques » doivent être comblés rapidement pour favoriser la dynamisation des territoires affectés.

L'enjeu d'Internet haute vitesse est d'assurer que les entreprises en région puissent participer à la nouvelle façon de faire des affaires et du commerce. Les programmes actuels visent davantage le branchement de citoyens. Sans négliger cette dimension, nous estimons que la priorité devrait être de brancher les zones

industrielles et les PME en région. Il y a présentement des entreprises qui ont un accès tellement limité à Internet qu'elles ne peuvent même pas utiliser les sites transactionnels ou interactifs du gouvernement ou de leur institution financière.

Il y a aussi un enjeu autour de l'économie de partage. Plusieurs plateformes collaboratives, comme Uber et Airbnb, n'ont rien de collaboratif. Un récent jugement américain reconnaissait que les conducteurs de Uber étaient en fait des salariés et non pas des collaborateurs. Par contre, il existe des plateformes collaboratives comme EVA ou Fairbnb qui sont des plateformes où les réels usagers sont les donneurs et les receveurs de services. La coopérative est alors un intermédiaire de marché au service des usagers. Toutefois, ce modèle non spéculatif est difficile à financer avec les acteurs financiers de ce secteur d'activité.

L'innovation repose sur des humains qui s'engagent dans cette voie. Nous devons favoriser la naissance d'une culture de l'innovation en entrepreneuriat collectif. Cette innovation passe par une plus grande perméabilité et connexion entre les institutions d'enseignement et les coopératives et mutuelles. Les coopératives dans le domaine des services professionnels, des technologies de l'information et des télécommunications représentent plus de **300 coopératives** au Québec, elles offrent des services aux citoyens aussi bien qu'aux entreprises. Elles génèrent un chiffre d'affaires de plus de **135 millions** de dollars.

Les solutions technologiques demandent des moyens financiers substantiels pour être mises en place. Les entreprises collectives ont le potentiel de développer des outils adaptés et de mutualiser les ressources pour répondre aux besoins des citoyens, des communautés et des entreprises, tous modèles confondus.

**Le mouvement coopératif et mutualiste suggère la création d'un fonds d'accélération numérique orienté sur la mutualisation des services à travers des entreprises collectives pour répondre autant aux besoins des individus que des entreprises tous modèles confondus. Afin d'augmenter la portée de cette mesure, il est également proposé de créer un groupe de soutien technique pour accompagner les entreprises collectives et les regroupements sectoriels dans l'implantation des diverses solutions numériques.**

*« On a un défi de transformation technologique et de croissance rentable. Produire de la croissance, c'est toujours possible, mais produire de la croissance rentable, c'est le défi qui nous occupe. Avec les changements climatiques, le coût des sinistres augmente, il faut revoir la tarification, les données deviennent très importantes et il faut se rapprocher de nos membres en leur rendant l'information le plus accessible possible. »*

- Geneviève Fortier, directrice générale de Promutuel

*« Notre avenir repose sur une migration de notre modèle d'affaires. C'est pourquoi notre groupe devra compter plus que jamais sur l'appui de tous. Nous prenons par ailleurs l'engagement de continuer à contribuer au dynamisme régional par la production d'une information de proximité pertinente et rigoureuse. »*

- Louis Tremblay, président du conseil d'administration de CN2i, Le Soleil, 4 mars 2020

## Conditions de succès

- Accélérer les projets de conversion numérique par la mutualisation ainsi que le démarrage de plateformes collectives québécoises.
- Adapter les outils de financement existants afin de permettre le développement de projets d'économie collaborative sous forme d'entreprises collectives.
- Accroître la compétitivité des services en ligne par la mutualisation, notamment en mettant sur pied un carrefour des produits offerts et un registre de données de livraison.
- Adapter les plateformes existantes pour une vie démocratique participative et de la formation à l'utilisation des outils à distance.
- Modifier la réglementation pour faciliter les projets de branchement d'Internet haute vitesse, particulièrement en région par le biais des coopératives.
- Favoriser les projets de prise en charge collective des services pour les citoyens et les entreprises.

## Quelques statistiques

- **Les achats en ligne des Québécois\*** (Source : CEFRIO)
  - En 2019, le total des achats en ligne au Québec est estimé à 12,45 G\$. Il s'agit d'une hausse estimée de 19 % comparativement à 2018.
  - Le panier mensuel moyen d'achats en ligne est de 318 \$ en 2019, ce qui représente une hausse à 9 % par rapport à 2018.  
\*Ces données ne tiennent pas compte du fait que la pandémie a accéléré le virage en ligne des consommateurs. Plusieurs ont fait des achats en ligne pour la première fois pendant le confinement et affirment qu'ils entendent maintenir cette habitude.
- **Les plateformes collaboratives**
  - Selon une étude de la firme PricewaterhouseCoopers, l'économie collaborative frôlera 335 G\$ d'ici 2025, comparativement à 15 G\$ en 2014
  - Une étude de 2016 (UQAM) nous démontrait déjà que 55 % des Québécois étaient des adeptes (27 %) ou des gens qui appréciaient les plateformes collaboratives (28 %).
- **L'accès à Internet haute vitesse au Québec**
  - 340 000 foyers québécois n'ont pas accès à Internet haute vitesse, selon les données du gouvernement du Québec

## Exemples de cas :

### Le réseau des coopératives scolaires - COOPSCO

Depuis plusieurs années, les entreprises internationales comme Amazon ont investi le domaine des articles scolaires et de la vente de livres neufs ou usagés. Le réseau COOPSCO avait déjà amorcé un grand chantier pour adopter une stratégie face à ces nouveaux acteurs. Toutefois, le confinement et la rentrée scolaire partielle à venir obligent ce réseau coopératif à accélérer son plan de développement numérique, prévu initialement sur 5 ans, pour le réaliser sur un échéancier de 6 mois. L'avenir de l'édition de manuels scolaires en français ainsi que l'offre de services en région sont en jeu.

### Coopérative Eva (Montréal)

Malgré l'ingéniosité des promoteurs et leur capacité à saisir les opportunités d'affaires, les embuches sont nombreuses pour les coopératives dans le domaine de l'économie collaborative. Voyant l'effondrement des courses gérées par leur application, les promoteurs de la Coopérative Eva offrent maintenant la livraison de repas pour aider les restaurateurs locaux. Rappelons que l'application coopérative de covoiturage a été lancée à Montréal en mai 2019.

« Nos membres-passagers ne sortent plus, mais on a quand même 600 membres-conducteurs qui sont toujours disponibles. Depuis trois semaines, nos opérations ont chuté de 98 %. On a décidé de mettre notre réseau à profit en lançant un service de livraison sans but lucratif, pour aider les restaurants locaux. On prend zéro dollar de leurs recettes. Les frais de livraison, qui est quand même assez bas, sont redonnés au conducteur. Nous nous développons dans un marché dont le revenu est basé sur la fiabilité du réseau, soit du nombre de membres. Or, contrairement aux coopératives traditionnelles, une plateforme coopérative doit d'abord exister pour avoir des membres et non inversement. En ce sens, il nous faut déboursier d'énormes sommes en commercialisation pour accroître le bassin de membres.

Eva est actuellement disponible à Montréal et depuis peu à Québec. Il serait souhaitable de voir son implantation dans toutes les régions du Québec, mais cela ne se fera pas sans appui. Nous avons un besoin de financement d'environ 150 000 \$ supplémentaires afin de seulement consolider nos opérations à Montréal et développer la ville de Québec. »

## Impacts souhaités sur les 5 enjeux sociétaux priorités par les réseaux coopératifs et mutualistes

### Innovation et transition numérique des opérations



#### Commerce électronique

- S'assurer de prendre le virage des affaires numériques rapidement et avec les meilleures technologies et expertises disponibles.
- Seules les entreprises qui vont y parvenir pourront traverser la crise.

#### Plateformes

- Prendre une place au sein de l'économie collaborative, comme cela s'est produit ailleurs dans le monde, en réponse aux plateformes développées par des multinationales.
- Répondre à des besoins de nos coopératives et de certaines entreprises privées qui pourraient développer des plateformes collaboratives pour mieux servir leurs clients.

### Autosuffisance alimentaire et sanitaire



### Développement territorial local et régional



#### Internet haute vitesse

- Garantir un accès aux poteaux qui sont la propriété de grands fournisseurs (Bell, Hydro-Québec, Télius, etc.)
- Donner une chance égale et reconnaître l'expertise des fournisseurs de service issus du milieu coopératif qui sont en mesure d'offrir le service Internet haute vitesse sur des territoires actuellement non branchés, au même titre que les grands joueurs de l'industrie.

### Lutte aux changements climatiques (économie verte) et transition socioéconomique



### Valorisation du talent et des métiers de première ligne



## 8. S'APPUYER SUR UN PARTENARIAT RENOUVELÉ ENTRE L'ÉTAT ET LES COOPÉRATIVES ET MUTUELLES

Le gouvernement du Québec est un partenaire de longue date du développement coopératif. Depuis le début du 19<sup>e</sup> siècle, les formes de soutien ont été nombreuses et variées. Ainsi, les coopératives ont fait partie du coffre à outils de quelques ministères comme celui de l'agriculture ou du développement économique des territoires. La situation actuelle oblige à réviser et à bonifier le cadre financier pour soutenir l'innovation et la résilience distinctive des entreprises collectives

Outre les investissements financiers du gouvernement, le partenariat renouvelé concerne aussi l'amélioration des collaborations entre les ministères afin d'ajuster le cadre réglementaire et législatif, pour donner des leviers de développement locaux aux coopératives.

### Principes généraux

- Collaborer entre les ministères afin d'ajuster le cadre réglementaire et législatif, pour donner des leviers de développement locaux aux coopératives.
- Mettre l'emphase sur la coopération et de la mutualité dans le discours public afin d'inspirer les leaders des communautés dans une mobilisation collective.
- Élaborer des stratégies de formation à l'entrepreneuriat collectif élargies à toutes les clientèles (de la relève jusqu'aux adultes) afin de motiver les citoyens à être des acteurs économiques dans leur milieu.

Comme nous l'avons démontré dans les sections précédentes, le mouvement coopératif et mutualiste est autonome et en mesure de générer de la richesse collective, pour ses membres et pour tous les Québécois. Son histoire de plus de 160 ans, nous rappelle que la solidité du mouvement coopératif et mutualiste s'est construite à travers des crises et des périodes de prospérité. Les coopératives et mutuelles émergentes d'hier, sont devenues les grandes entreprises d'aujourd'hui. Les entreprises collectives de la finance, de l'assurance et du secteur agricole dynamisent notre mouvement et redonnent beaucoup à l'ensemble des Québécois, sous diverses formes (ristournes, aides financières, dons, commandites et contribution fiscale à l'économie du Québec).

C'est par cette posture d'acteurs économiques influents que le mouvement coopératif et mutualiste entend utiliser ses leviers pour contribuer à la relance. Les propositions et les demandes faites à l'État ayant pour but de multiplier ces impacts.

*Un nouveau partenariat entre l'état et les coopératives et mutuelles doit permettre de :*

- Soutenir l'approche de développement stratégique par filière et étendre cette approche à l'ensemble des entreprises d'économie sociale avec un financement adéquat.
- Contribuer à un meilleur arrimage des forces et des initiatives existantes en les rendant plus accessibles, mieux diffusées et mieux réseautées.
- Permettre l'embauche des ressources nécessaires pour outiller et accompagner les municipalités et les MRC afin qu'elles saisissent davantage les opportunités de développement et maximiser l'implication de celles-ci dans des projets collectifs locaux.
- Créer une escouade de codéveloppement spécialisée et orientée sur la sortie de crise.

- Offrir des Parcours COOP en ligne aux entrepreneurs collectifs du Québec.
- Permettre l'embauche des ressources nécessaires pour accompagner et soutenir les entreprises collectives et les regroupements sectoriels dans la transformation et l'adaptation de leur modèle d'affaires.
- Permettre l'embauche des ressources nécessaires pour appuyer comme partenaire-expert, la création de coopératives autochtones, notamment en effectuant un transfert d'expertise de la CDRQ ou des fédérations sectorielles, en ce qui concerne l'adaptation des pratiques de gouvernance ou des modèles de coopératives.
- Permettre l'embauche des ressources nécessaires pour faciliter la réalisation de projets communs d'intercoopération entre les coopérateurs allochtones et autochtones, notamment dans les secteurs de la santé, des services à domicile, de l'alimentation et de la forêt.

En plus des éléments déjà mentionnés, certaines attentes spécifiques permettront de décupler l'impact des leviers proposés :

- Élargir le Régime d'investissement coopératif (RIC) par une augmentation du ratio de capitalisation à 100 %.
- Ajuster le cadre légal pour la création de coopératives d'investisseurs.
- Favoriser l'ouverture et la collaboration face aux coopératives et mutuelles dans les différents ministères pour la création et l'application des programmes.
- Maintenir et bonifier l'appui financier pour la transition des coopératives utilisant le mazout comme source de chauffage ou de production d'énergie (ex. utilisation de biomasse forestière, particulièrement pour les productions en serres et le séchage du grain).
- Promouvoir l'utilisation des rejets thermiques d'un édifice ou d'un site de production industrielle pour alimenter des serres urbaines coopératives.
- Mettre de l'avant la biomasse forestière résiduelle pour le chauffage des bâtiments et des serres en zone de production forestière pour les projets de rénovation ou de nouvelles constructions.
- Formater et rendre accessible les résultats des projets pilotes de la Connexion forestière 4.0 à l'industrie forestière afin de répondre aux enjeux de nature logistique ainsi que ceux de leadership dans l'industrie.
- Soutenir les démarches des communautés pour accéder à Internet haute vitesse, en facilitant l'accès aux poteaux détenus par quelques grands joueurs de l'industrie des télécommunications.
- Le financement pour le prédémarrage des coopératives demeure toujours problématique. Les mesures fiscales doivent non seulement être maintenues, mais elles doivent être élargies, car elles encouragent une implication financière accrue des membres dans leur entreprise. Ces mesures constituent en outre le moyen le plus efficace pour l'État d'aider les coopératives afin qu'elles génèrent plus de croissance et créent plus d'emplois de qualité et de richesse collective.



## CONCLUSION

La formule coopérative est un outil pour répondre aux besoins des membres et des collectivités. De par son mode de gouvernance démocratique, elle assure une transparence et une représentativité des parties prenantes. Sa propriété collective, son ancrage et son caractère inaliénable contribuent de façon tangible à l'enrichissement collectif. Les coopératives permettent une prise en charge citoyenne des besoins. Investir dans l'écosystème de soutien des coopératives et dans des projets de développement coopératif est un investissement rentable pour la prospérité économique et sociale du Québec pour les prochaines années.

Nous sommes d'avis que les contributions demandées en regard des mesures et des initiatives proposées se traduiront par des retombées économiques et sociales importantes et surtout, favoriseront l'avancement de la société québécoise.

Dans l'après pandémie, le rôle de l'état sera vital, mais le rôle du citoyen sera également crucial. Si l'être humain a survécu et s'est développé au point de couvrir le globe comme il le fait, c'est grâce à sa capacité de créer et de travailler collectivement à des grands projets. Le modèle coopératif est un véhicule efficace pour nous permettre de choisir notre destin économique en mettant l'emphase sur une production accrue de biens et de services d'utilité collective.

Pour certains acteurs de la société, ceci représente un changement de paradigme. Tel que mentionné, les solutions de sortie de crise ne viendront pas seulement de l'État ou de grandes entreprises, mais d'un vaste ensemble d'organisations mobilisées pour le développement de leur milieu. En ce sens, un secteur coopératif et mutualiste dynamique est un ingrédient essentiel pour susciter dans les différentes régions, un entrepreneuriat distinctif s'appuyant sur la force du groupe et la mobilisation citoyenne. Cet entrepreneuriat a fait ses preuves à travers les années et possède plus que jamais des qualités et valeurs intrinsèques fortes favorisant une économie du Québec plus résiliente, plus axée sur les besoins locaux et les personnes et se déployant dans une approche de développement durable.



Conseil  
québécois  
de la **coopération**  
et de la **mutualité**

5955, rue St-Laurent, bureau 204  
Lévis (Québec) G6V 3P5  
418 835-3710  
cqcm.coop