

Feuille de route coopérative et mutualiste

Juin 2022



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



TABLE DES MATIERES

Qui sommes-nous ?.....	1
Sommaire.....	1
1. Contexte.....	4
2. Objectifs de la feuille de route.....	4
3. L'apport économique et social des coopératives et des mutuelles.....	4
La force de l'ADN du mouvement coopératif et mutualiste pour l'économie durable du Québec.....	4
Les changements de stratégies anticipés.....	5
4. Les enjeux sociétaux sur lesquels les coopératives et mutuelles veulent avoir un impact dans un partenariat avec le gouvernement.....	5
Innovation et transition numérique des opérations.....	5
Autonomie alimentaire et sanitaire.....	5
Développement territorial local et régional.....	5
Lutte aux changements climatiques et transition socioéconomique.....	6
Valorisation du talent et des métiers de première ligne.....	6
5. Propositions de leviers d'action.....	7
Levier 1 repreneuriat collectif et accompagnement des entreprises.....	7
Levier 2 contribution des coopératives agroalimentaires aux systèmes alimentaires durables.....	8
Levier 3 maintien et amélioration des milieux favorables à la santé de la population (soins à domicile, soins de santé, infrastructures) par l'intercoopération.....	11
Levier 4 TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES OPÉRATIONS ET SOUTIEN DE SECTEURS EN ÉMERGENCE.....	13
Levier 5 Développement des compétences et des connaissances.....	15
Conclusion.....	19

QUI SOMMES-NOUS ?

Le mouvement coopératif et mutualiste québécois, composé de près 3 000 entreprises, a généré un chiffre d'affaires de **52 G\$** en 2020 et détient des actifs d'une valeur de plus de **427 G\$**. Le réseau emploie plus de **122 000 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 64 % 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 ce que les coopératives et les mutuelles peuvent réaliser par leurs propres moyens et à proposer des projets 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, de développement des compétences 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 une économie et sociale fondée 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.

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.

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

Les leviers d'action coopérative et mutualiste

Pour atteindre les résultats anticipés, nous proposons 5 leviers d'action qui visent notamment à augmenter l'autonomie économique, alimentaire et sanitaire du Québec, développer des compétences citoyennes ainsi qu'à prendre un virage technologique, plus que jamais nécessaire dans un contexte de pandémie et de transformation économique.

Levier 1 : Reprise collective et accompagnement des entreprises

Le vieillissement de la population affecte les entrepreneurs. Au cours des prochaines années, le nombre d'entreprises à vendre risque d'être plus grand que le nombre de repreneurs potentiels. Plusieurs 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.

Le repreneuriat collectif représente une opportunité historique pour les coopératives. Les moyennes et grandes coopératives y ont été très actives. Cependant, il faut revoir les approches pour permettre aux coopératives de réaliser davantage d'acquisitions et de favoriser la reprise par le milieu (consommateurs, producteurs) et les travailleurs. Les coopératives peuvent apporter une contribution significative dans pratiquement tous les secteurs économiques.

Levier 2 : Contribution des coopératives agroalimentaires aux systèmes alimentaires durables

Les coopératives contribuent depuis plus de cent ans à relever le grand défi d'améliorer l'autonomie alimentaire collective du Québec. Elles sont encore aujourd'hui une solution d'actualité et une source d'innovation. Présentement, la demande en produits locaux est supérieure à l'offre dans les canaux de distribution les plus fréquentés. Malgré une augmentation de l'offre, celle-ci réussit difficilement à se rendre aux consommateurs. Une majorité de consommateurs se déplace en épicerie pour acheter leurs denrées alimentaires. Pour que l'offre locale s'y retrouve, la consolidation de celle-ci est cruciale. Le mouvement coopératif et mutualiste suggère plus particulièrement de soutenir le développement des coopératives et des entreprises d'économie sociale de type pôles logistiques en alimentation ainsi que des entreprises d'économie sociale en production agricole.

Levier 3 : Maintien et 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. Les entreprises collectives en services à domicile, en santé, en habitation et en alimentation sont des piliers sur lesquels s'appuyer pour bonifier l'offre de services. En plus de bonifier les programmes existants, tel que le PEFSAD qui permet de rendre accessibles les services aux personnes qui en ont besoin, des réflexions en termes de prévention et de planification d'un parcours résidentiel pour les aînés dans les entreprises collectives d'habitation peuvent être menées par les coopératives.

Levier 4 : Transformation numérique des opérations et soutien de secteurs en émergence

Le mouvement coopératif et mutualiste veut apporter son soutien à l'accélération du virage numérique pour répondre autant aux besoins des entreprises collectives que des regroupements sectoriels. Afin d'augmenter la portée de cet effort, il est également proposé de soutenir et d'accompagner les entreprises collectives en soutenant le créneau des modèles d'affaires numériques collectifs.

Levier 5 : Développement des compétences et des connaissances

Les coopératives et les mutuelles veulent apporter leur contribution au développement des compétences et des connaissances du futur : la collaboration, la communication, les compétences liées aux technologies de l'information et des communications (TIC), les habiletés sociales et culturelles, la citoyenneté, la créativité, la pensée critique, la résolution de problèmes, la capacité de développer des produits de qualité et la productivité.

En conclusion, par ces cinq leviers, 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.

1. CONTEXTE

La pandémie de la COVID-19 a créé un chamboulement des habitudes de vie, de consommation, d'interaction humaine et bien d'autres. La société a fait face à une adaptation de ses dimensions sociales, économiques, environnementales et épidémiologiques. Les coopératives et les mutuelles ont démontré qu'elles étaient des entreprises encore très performantes dans la situation. De par leur capacité d'innovation et de mobilisation des populations, elles apportent des solutions d'utilité collective pour répondre à divers besoins et opportunités. La première version de la *Feuille de route coopérative et mutualiste pour une relance économique durable du Québec (FDR)*, éditée en décembre 2020, a servi de lieu rassembleur de projets et d'initiatives fournissant un apport significatif aux enjeux de la société québécoise. Cette force organisée et concertée optimise le potentiel de l'économie de proximité, favorise 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.

Les impacts de la FDR 2020 ont été mis en valeur dans une offensive concertée autour de l'Effet COOP/L'Effet mutualiste. La motivation de faire des affaires avec les coopératives et les mutuelles du Québec contribue à une économie juste et durable. Acheter un service ou un produit issu d'une coop ou d'une mutuelle, c'est acheter un produit d'ici, d'une entreprise d'ici qui génère des retombées pour les collectivités. La Feuille de route coopérative et mutualiste, version 2022, propose des projets et des programmes collectifs mis de l'avant par l'écosystème et coordonnés par le CQCM.

2. 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 des coopératives et des mutuelles pour contribuer à l'économie durable du Québec.

3. L'APPORT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES COOPÉRATIVES ET DES MUTUELLES

LA FORCE DE L'ADN DU MOUVEMENT COOPÉRATIF ET MUTUALISTE POUR L'ÉCONOMIE DURABLE DU QUÉBEC

Pour favoriser la 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 diverses aux initiatives des communautés, les coopératives et les mutuelles sont des auteures économiques indispensables à la vitalité locale et régionale.

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, de maintenir et de créer des emplois, malgré le défi généralisé de main-d'œuvre. 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.

4. 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 davantage concurrentielles.

Par le biais des technologies numériques, des produits et des 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.

AUTONOMIE ALIMENTAIRE ET SANITAIRE

Les citoyens sont soucieux de contribuer à la souveraineté alimentaire et sanitaire, c'est-à-dire de 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. Le repreneuriat collectif 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 et 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. 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.

5. PROPOSITIONS DE LEVIERS D'ACTION

La démarche de consultation et les enjeux sociétaux identifiés comme prioritaires par le mouvement nous ont amenés à prioriser cinq 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.

Chaque levier comporte des propositions de projet qui ont passé le filtre de critères afin d'être priorisées. La *Feuille de route coopérative et mutualiste, version 2022* analyse les projets selon 3 critères indissociables.

1. Le projet répond au moins à un des enjeux sociétaux;
2. L'intercoopération est obligatoire;
3. Les membres et les partenaires souhaitent que le CQCM assume un rôle de coordination.

LEVIER 1 | REPRENEURIAT COLLECTIF ET ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES

Mise en contexte

En plus du contexte socioéconomique créé par la pandémie, le vieillissement de la population affecte les entrepreneurs. Au cours des prochaines années, le nombre d'entreprises à vendre risquent d'être plus grand que le nombre de repreneurs potentiels. Plusieurs 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. Le repreneuriat collectif représente une opportunité historique pour les coopératives. Les moyennes et grandes coopératives y ont été très actives. Cependant, il faut revoir les approches pour permettre aux coopératives de réaliser davantage d'acquisitions et de favoriser la reprise par le milieu (consommateurs, producteurs) et les travailleurs. Les coopératives peuvent apporter une contribution significative dans pratiquement tous les secteurs économiques.

Conditions de succès :

- Engager les parties prenantes de l'écosystème envers des messages communs et une collaboration ouverte orientée vers les résultats.
- Soutenir et accompagner la démarche d'acquisition en amont et pendant le transfert vers l'entreprise collective par une synergie des expertises.

Projet priorisé

Stratégie concertée de communication sur le repreneuriat collectif

Coordonnée par le CQCM, en collaboration avec le Chantier de l'économie sociale, une stratégie concertée de promotion des organisations de mobilisation, d'accompagnement et de financement du repreneuriat collectif a été élaborée. Une image de marque et une campagne médiatique nationale visant les cédants, les repreneurs collectifs (travailleurs, consommateurs, producteurs, communautés), les experts-conseils et

les influenceurs régionaux sera déployée à l'automne 2022. La concertation de la stratégie regroupe les organisations siégeant à la Table de concertation des repreneurs collectifs pilotée par le Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). On y retrouve :

- Centre de transfert des entreprises du Québec (CTEQ)
- Investissement Québec
- Desjardins Capital
- Caisse d'économie solidaire Desjardins
- CSN (Fondation)
- FTQ (Fonds de solidarité FTQ)
- Fédération québécoise des municipalités (FQM)
- Union des municipalités du Québec (UMQ)
- Pôles d'économie sociale
- CDRQ
- Réseau COOP
- CÉRSÉ



LEVIER 2 | CONTRIBUTION DES COOPÉRATIVES AGROALIMENTAIRES AUX SYSTÈMES ALIMENTAIRES DURABLES

Mise en contexte

La crise a révélé les fragilités de nos systèmes stratégiques d'approvisionnement. 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 2021, 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.

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 champ à l'assiette.
- S'appuyer sur les coopératives et les réseaux existants tels que les coopératives d'alimentation, ICI COOP – Réseau des coopératives d'alimentation du Québec, les coopératives de producteurs, Sollio groupe coopératif, Agropur, Nutrinor et les fermes coopératives.
- Favoriser les approches par système d'approvisionnement territorialisé.
- Mutualiser les chaînes de valeur afin de réduire l'empreinte écologique des transports.

Projets priorités

Programme de soutien à l'économie sociale (PSES) Volet 2 - Développement de secteurs stratégiques en économie sociale

Développement des pôles logistiques en alimentation

L'engouement pour le commerce en ligne doublé d'un intérêt renouvelé envers les produits locaux favorisent le développement d'entreprises de type « pôle logistique en alimentation ». Le regroupement de l'offre de produits locaux est un enjeu d'efficience pour les marchands qui s'accompagne d'enjeux de logistique, de transport, de transformation et d'entreposage pour les producteurs. Le développement de pôles logistiques permettra de soutenir deux filières : celle de la production et celle de la vente au détail ou en ligne. Présentement, la demande en produits locaux est supérieure à l'offre dans les canaux de distribution les plus fréquentés. Malgré une augmentation de l'offre, celle-ci réussit difficilement à se rendre aux consommateurs. En regroupant l'offre, les pôles logistiques améliorent la diversité des produits disponibles et contribuent à une optimisation des opérations logistiques. Du coup, ils visent à réduire les coûts en mutualisant les frais. Ils peuvent aussi avoir une influence pour structurer ou orienter le marché et la production à moyen et long terme, donc accroître les parts de produits locaux et contribuer à l'autonomie alimentaire. Plus d'une cinquantaine d'entreprises collectives sont déjà en opération dans ce secteur.

Par ses travaux, le CQCM vise à contribuer au renforcement de l'autonomie alimentaire en développant les connaissances sur les pôles logistiques en alimentation afin de soutenir l'innovation et la concertation dans ce secteur. Les travaux viseront aussi à identifier les meilleures stratégies de développement au démarrage, à l'exploitation et par l'intercoopération en ayant en tête la viabilité, la durabilité et l'efficience des modèles. Ces nouveaux éclairages permettront un accompagnement plus efficient des entreprises collectives en démarrage ou en développement dans ce secteur.

Partenaires impliqués :

- Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (ICI COOP)
- Coopérative d'agriculture de proximité écologique (CAPÉ)
- Innovlog, centre de transfert collégial en logistique
- Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)

- Chantier de l'économie sociale
- Collectif Récolte
- Coop Carbone
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)
- Coopérative de développement régionale du Québec (CDRQ)
- Regroupement des tables de concertation bioalimentaire

Programme de soutien à l'économie sociale (PSES) Volet 2 - Développement de secteurs stratégiques en économie sociale

Entreprises d'économie sociale en production agricole

De nouveaux modèles agricoles sont apparus au fil du temps, selon les besoins des agriculteurs et l'évolution du marché. Au cours des dernières années, certains de ces modèles ont fait l'objet de la création d'un nombre significatif de coopératives et d'OBNL marchands. Ces modèles répondent aux besoins actuels des aspirants agriculteurs, mais également aux enjeux de l'agriculture d'aujourd'hui.

La publication par le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) d'un portrait intitulé « Les aspirants à un projet de vie agricole en contexte non apparenté et hors cadre familial » est venue mettre en lumière l'intérêt de ces aspirants agriculteurs pour de nouvelles formes d'entreprise agricole. En effet, selon ce portrait, environ 40 % souhaitent démarrer leur entreprise en mode alternatif (forme juridique et modèle d'affaires différent de la propriété unique).

Selon le portrait de la relève agricole de 2016 publié par le MAPAQ, les agriculteurs sont de plus en plus âgés. Entre 2011 et 2016, l'âge moyen des agriculteurs et des agricultrices est passé de 51,4 à 52,9 ans. Parallèlement, la portion des entreprises agricoles ayant une relève identifiée est plutôt faible (22 %) vu l'âge élevé des agriculteurs. La reprise collective par les travailleurs est une avenue intéressante et très peu connue pour les fermes n'ayant pas de relève identifiée. Plusieurs fermes coopératives sont d'ailleurs le résultat d'une reprise collective.

Dans ce contexte d'engouement pour les formes alternatives d'établissement et les projets de nature collective, les partenaires ont pu constater un manque d'information à l'intention des aspirants agriculteurs en mode collectif, notamment sur les convergences et les divergences légales et fiscales des statuts juridiques collectifs ainsi que sur les modèles d'entreprise agricole et les stratégies possibles. Ces perceptions découlent d'entretiens auprès des promoteurs et de demandes formulées par ceux-ci. Le haut taux de réponse aux sondages sur les fermes coopératives et les réponses recueillies sur les défis rencontrés nous permettent de corroborer ces éléments. De plus, nous pouvons constater que ces modèles alternatifs d'établissement en agriculture ne sont pas ou peu enseignés dans les cégeps et les universités. Le soutien à ces modèles d'affaires s'intègre dans le développement de communautés nourricières, l'autonomie alimentaire, la relève pour faire face au vieillissement de la population et le maintien de milieux de vie sains.

Partenaires impliqués :

- Coopérative de développement régionale du Québec (CDRQ)
- SOLLIO Groupe coopératif
- Réseau COOP
- Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation et Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval

- Chantier de l'économie sociale
- Le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) et son service L'ARTERRE
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)
- Culture'Innov
- Corporation de développement socioéconomique de Saint-Camille
- Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)

LEVIER 3 | MAINTIEN ET 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.

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. À l'heure actuelle, un aîné reçoit en moyenne 1 heure et 6 minutes de service à domicile par semaine, tendance qui est également à la baisse. Faute de services accessibles, les aînés sont poussés au déménagement, malgré leur souhait de rester à la maison.

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.

Au-delà de ces investissements urgents, les demandes vers le réseau de la santé, dans une perspective de prévention, tombent la plupart du temps lettre morte. Lorsque les interventions sont disponibles, il est souvent trop tard dans le parcours des aînés et le déménagement en installation est priorisé. Les milieux de vie collectifs comme les coopératives d'habitation et les OBNL d'habitation ont besoin de davantage de soutien pour organiser la vie communautaire et rassurer les aînés sur leur parcours résidentiel au sein de leur organisation.

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 notamment en appuyant les démarches du réseau dans le renouvellement du PEFSAD.
- Sortir de la notion de plus bas soumissionnaire dans le cadre des appels d'offres en soutien à domicile afin d'intégrer des critères de qualité en phase avec l'offre de services des entreprises d'économie sociale.
- 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, du télétravail et du vieillissement de la population.

- 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.
- Briser les silos et innover dans la construction des solutions adaptées régionalement avec les acteurs du milieu pour assurer un parcours résidentiel épanouissant et sécuritaire.

Projet priorisé

Développement de projets pilotes intercoopératifs pour bonifier le soutien à domicile et le transport

De nombreux acteurs agissent sur le terrain afin de bonifier les services aux aînés dans leurs milieux. Nous constatons que les solutions mur à mur sont inadaptées. L'appui à des approches territoriales en concertation avec les différents réseaux de l'économie sociale et municipaux, en lien direct avec les aînés, nous semble le plus approprié. Nous avons ciblé les EÉSAD, les coopératives de santé et les coopératives ou OBNL d'habitation comme milieux porteurs pour articuler le déploiement de projets pilotes. L'ajout de ressources en prévention et en accompagnement à la planification de parcours résidentiels avec les membres et les comités de travail déjà en place se dessine pour ces projets pilotes.

L'équipe du CQCM jouera alors un rôle de facilitateur en appui aux entreprises qui désirent se lancer dans une démarche de bonification des services en soutien à domicile pour les aînés, en collaboration avec les réseaux. Voici quelques exemples de services qui pourraient être explorés dans le cadre des projets pilotes :

- Ajout de ressources en soutien à la vie communautaire dans les milieux de vie collectifs afin d'agir en prévention et en planification de parcours résidentiel.
- Appui aux collaborations entre les EÉSAD et les coopératives d'habitation.
- Entretien et travaux de maison et de terrain par des coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif (CIEC), des entreprises d'économie sociale (EÉS) en aménagement paysager, des EÉS en construction, des centres de formation professionnelle avec une entente de partenariat avec le gouvernement pour assurer une tarification sociale.
- Service de livraison de plats congelés en collaboration avec Cantine pour tous et des traiteurs de l'ÉS ou de services marchands de proximité.
- Collaboration en transport en commun en région éloignée avec les MRC pour mettre en place des solutions d'autopartage, de voiturage, de covoiturage et de mobilité servicielle.

Partenaires impliqués :

- Réseau de coopération des EÉSAD
- Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH)
- Fédération québécoise des coopératives de santé (FQCS)
- Chantier de l'économie social
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), direction de l'entrepreneuriat collectif

LEVIER 4 | TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES OPÉRATIONS ET SOUTIEN DE SECTEURS EN ÉMERGENCE

Les coopératives font face aux mêmes enjeux et aux mêmes opportunités que les PME traditionnelles :

- Rythme d'innovation de plus en plus rapide
- Changements dans les pratiques d'affaires
- Intégration et valorisation des données dans leur gestion
- Développement et maintien de la littératie numérique
- Concurrence pour des ressources humaines aux compétences appropriées

Les technologies numériques sont omniprésentes dans tous les secteurs d'activité économique. Dans cet environnement, le consommateur est plus autonome et créatif qu'auparavant. 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. La transition d'un commerce physique à un commerce en ligne, souvent accompagnée d'une coexistence entre les deux modes, sera la nouvelle normalité. De plus, les coopératives et les mutuelles doivent conjuguer avec des facteurs propres à ce type d'opérations tels :

- Un environnement entrepreneurial différent en ce qui concerne la gouvernance démocratique;
- La notion d'usage des biens et des services aux membres ou à la communauté, c'est-à-dire la satisfaction des besoins d'une clientèle d'usagers;
- La capacité d'investissement et d'emprunt pour des investissements d'envergure (telle la transformation numérique ou l'automatisation) est plus difficile et les montages financiers sont plus longs à réaliser, car les investissements de départ proviennent d'un collectif d'usagers ou de la communauté;
- Le financement actuel en technologies de l'information (TI) n'est pas adapté à la forme juridique coopérative où plusieurs programmes ne sont pas disponibles;
- L'intelligence artificielle offre des solutions et des défis que les coopératives et les mutuelles n'ont pas encore investi à fond;

Conditions de succès :

- Accélérer les projets de transformation numérique;
- Adapter les outils d'accompagnement et de financement existants afin de permettre le développement de projets d'économie collaborative sous forme d'entreprises collectives;
- Développer une expertise sectorielle, tant auprès des accompagnateurs que des entreprises collectives;
- Accroître la reconnaissance du secteur de l'économie sociale dans les réseaux de la transformation numérique.

Projets priorités

Offensive de transformation numérique

Le CQCM est porteur d'un programme réalisé en partenariat avec le Chantier de l'économie sociale, le Consortium de ressources et d'expertises coopératives, la Coopérative de développement régional du Québec et les Pôles d'économie sociale. L'initiative permet d'accélérer le virage numérique des

coopératives et des OBNL d'économie sociale. Le programme offre une aide financière couvrant 80 % des coûts liés à un projet de transformation numérique dans une entreprise d'économie sociale jusqu'à un maximum de 20 000 \$ par demande admissible.

Une autre enveloppe soutient des groupes d'entreprises collectives pour la réalisation de projets structurants. Cette aide s'adresse aux fédérations de coopératives ou aux associations sectorielles d'entreprises collectives. L'objectif de ce volet est de permettre la transformation numérique de réseaux d'entreprises collectives qui ont des enjeux ou des opportunités numériques communs.

Le programme propose aussi :

- La possibilité pour les entreprises de compléter un auto-examen sur la maturité numérique de l'organisation. Cet auto-examen donne l'occasion de se poser de bonnes questions sur son positionnement en matière de transformation numérique.
- Ensuite, les entreprises collectives ont la possibilité d'entreprendre un exercice de planification stratégique de leur transformation numérique. Un organisme partenaire accompagne l'entreprise collective pas-à-pas dans cette planification.
- De l'information et de la formation sur les grands enjeux de la transformation numérique sont également disponibles.

Programme de soutien à l'économie sociale (PSES) Volet 2 - Développement de secteurs stratégiques en économie sociale

Modèles d'affaires numériques collectifs

La démarche retenue dans l'appel à projets du MEI tente d'établir des ponts entre les secteurs du numérique et de l'économie sociale afin que le Québec et ses régions soient mieux outillés pour mettre en place les conditions optimales au développement d'entreprises adoptant un modèle d'affaires numérique collectif. Devant l'adoption accrue d'outils et de plateformes numériques, il devient prioritaire que les accompagnateurs et les financiers du secteur de l'économie sociale augmentent leur capacité d'accueil de modèles d'affaires novateurs dans des secteurs diversifiés de notre économie.

Nous souhaitons ainsi connaître l'état régional des lieux et se donner une meilleure lecture de la réalité entrepreneuriale collective dans le domaine numérique. Pour ce faire, le CQCM a réuni les organisations reconnues en accompagnement des promoteurs collectifs (CDRQ et Réseau COOP), le guichet unique d'accélérateurs d'innovation numérique (MAIN), dont certains se spécialisent en économie sociale, ainsi qu'une plateforme coopérative (Radish), dont la vision entrepreneuriale contribuera à pousser l'innovation en matière de développement d'entreprises collectives. Par son parcours entrepreneurial, celle-ci témoigne de la capacité de rencontrer le défi. D'autres collaborateurs, notamment régionaux (Pôles ÉS, MRC, SADC, Chaires et Instituts universitaires, Centre de transfert, TIESS) et financiers, se grefferont à la démarche. Tous ces acteurs permettront l'intersectorialité nécessaire à la réalisation de ce projet.

Pour réaliser ce mandat, nous allons élaborer en co-construction, un plan de déploiement des actions concertées en :

- Mobilisant les acteurs de développement économique collectif et les incubateurs de 6 régions (la Montérégie, la Capitale-Nationale, Laval, Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'Estrie et la Gaspésie/Bas St-Laurent) en vue de collaborer au développement d'entreprises dont le modèle d'affaires est à la fois numérique et collectif.

- Identifiant 15 entreprises collectives au stade de démarrage aptes à devenir des cas types.

LEVIER 5 | DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES CONNAISSANCES

Il apparaît primordial que la société québécoise mise sur les compétences du futur, dans l'amélioration continue des organisations qui sont composées d'êtres humains et qui doivent se démarquer de la concurrence. Certaines compétences font consensus, dont la collaboration, la communication, les compétences liées aux technologies de l'information et des communications (TIC), les habiletés sociales et culturelles, la citoyenneté, la créativité, la pensée critique, la résolution de problèmes, la capacité de développer des produits de qualité et la productivité.

Conditions de succès :

- Élaborer un programme rigoureux complémentaire à l'offre de formations existantes, en ligne et ancrés aux compétences du futur.
- Développer une formation destinée à toute la main d'œuvre en situation de supervision ou de gestion, qui pourra parfaire ses compétences au sujet du monde coopératif et mutualiste englobant son secteur d'activité.
- Pérenniser la formation car les coopératives et les mutuelles connaissent un taux de roulement et de retraite à l'image de la société québécoise.

Projets priorités

Gestion des coopératives et des mutuelles : au cœur d'un mouvement

Pour la réalisation de cette formation à distance, les réseaux coopératifs et mutualistes sont appuyés par le regroupement interuniversitaire sur les coopératives et les mutuelles, composé de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), la Chaire de coopération Guy-Bernier, la Chaire de leadership en enseignement sur l'engagement social de l'Université Laval et l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins de HEC Montréal.

Le CSMO-ÉSAC considère que ce regroupement est l'instance toute désignée afin de développer une formation de grande qualité, destinée à toute la main d'œuvre en situation de supervision ou de gestion, qui pourra parfaire ses compétences au sujet du monde coopératif et mutualiste englobant son secteur d'activité. Elle pourra à son tour, former son équipe de travail à cette réalité et ce modèle d'affaires distinctif, ce qui va constituer le volet de transfert des connaissances du projet de formation.

Programme d'expérimentation de la gouvernance et de la gestion collectives

Le programme vise à faire vivre à des jeunes de différents milieux une expérience éducative de gouvernance et d'administration des affaires au sein de coopératives et de mutuelles. Par leur diversité en termes de secteurs d'activité, de types et d'envergure d'entreprises, ainsi que leur présence dans toutes les régions du Québec, les coopératives et les mutuelles offrent la possibilité pour les jeunes d'acquérir de multiples compétences selon leurs besoins.

Objectifs du projet :

- Développer les connaissances et les compétences professionnelles des jeunes en matière de gouvernance et de gestion coopératives par l'expérimentation concrète en milieu de travail;
- Favoriser leur accès à des postes au sein de conseils d'administration de coopératives et de mutuelles;
- Mettre les jeunes en valeur par la remise de prix de reconnaissance de leur engagement;
- Développer des maillages entre les jeunes, issus ou non de la diversité, et les personnalités d'affaires coopératives et mutualistes ayant plusieurs années d'expérience, notamment par des pratiques de mentorat et de réseautage.

Retombées prévues :

- Augmentation de la participation citoyenne active, notamment dans les instances décisionnelles;
- Développement des connaissances en gestion et gouvernance coopérative;
- Développement des compétences entrepreneuriales et coopératives;
- Connaissance des occasions d'entreprendre en formule collective.

Vigie de l'innovation scientifique

Le projet « Vigie de l'innovation coopérative » mené conjointement avec l'Institut Alphonse et Dorimène Desjardins – HEC améliorera la connaissance nécessaire à l'innovation coopérative avec des données probantes issues de la recherche. Il permettra le soutien aux coopératives dans une perspective de contribution au dynamisme socioéconomique du Québec.

L'innovation est reconnue comme l'un des moteurs de la croissance économique et de l'activité entrepreneuriale (Galindo et Mendez-Picazo, 2014, 2013; OECD, 2014). Ce type d'innovation se concentre sur les nouveautés techniques destinées à un usage commercial (Godin et al., 2017). Bien que ces innovations demeurent importantes, deux changements majeurs ont eu lieu ces dernières années : le champ d'études sur l'innovation s'est élargi et l'orientation des innovations devient plus ciblée. En effet, les études sur l'innovation incluent désormais les processus d'innovation au sein des gouvernements, de la société civile, de la science, ainsi que des versions hybrides de ceux-ci (pour une vue d'ensemble, voir Ziegler 2020). En particulier, l'innovation sociale s'est concentrée sur des innovations avec objectifs sociaux et le changement dans les relations sociales. Les coopératives sont nées afin d'apporter des solutions nouvelles et satisfaire ainsi des besoins mal desservis de leurs membres. Elles sont une source d'innovation, et la forme coopérative est elle-même une innovation sociale (Vieta, 2021).

En outre, on s'intéresse de plus en plus à l'orientation des processus d'innovation qui deviennent plus ciblés, par exemple l'innovation dans la transformation numérique, la manière dont l'innovation peut contribuer à l'évolution vers des sociétés vertes (économie circulaire) et plus inclusives (Mazzucato, 2018). Il y a donc un intérêt croissant à mieux comprendre et documenter les processus d'innovation dans les coopératives et les mutuelles et leurs implications pour des changements économiques et sociaux. Cependant, il y a encore peu de recherches sur les processus d'innovation dans les coopératives, les études sur l'innovation étant centrées sur les entreprises. Ceci représente un défi empirique qui nécessite davantage de connaissances spécifiques à l'aide d'études sur des coopératives qui ont innové avec succès, à un degré significatif, sur une longue période de temps (Borgen et Aarst, 2016), ainsi qu'avec des analyses des obstacles à l'innovation coopérative et à ses processus distincts de diffusion.

Objectifs du projet :

Ce projet vise à :

- Repérer les pratiques et les projets coopératifs innovants et les publications scientifiques pertinentes pour les analyser en vue de les soutenir et de les diffuser en mettant à contribution les chercheur.e.s, les coopérateur.rice.s, les promoteur.rice.s d'entreprises coopératives et d'autres parties prenantes de l'écosystème de développement coopératif québécois.
- Mobiliser des chercheur.e.s et des étudiant.e.s sur des problématiques d'innovations coopératives.
- Mettre en place des cellules d'innovation pour accélérer et accompagner le développement structurant de trois à cinq innovations coopératives.

Retombées prévues :

Ce projet permettra aux équipes de l'Institut et du CQCM d'initier une approche de vigie et de recherche qui mobilisera divers acteur.trice.s comme les chercheur.e.s, les étudiant.e.s, les coopérateur.rice.s et promoteur.rice.s d'entreprises coopératives ainsi que d'autre acteur.trice.s de l'écosystème de développement coopératif. Les retombées prévues du projet sont :

- Une stratégie de vigie des pratiques d'innovation coopérative.
- Un rapport des priorités et des pratiques d'innovation des coopératives au Québec.
- Un inventaire et un répertoire des problématiques de recherche sur l'innovation coopérative.
- Une banque de données des publications scientifiques sur l'innovation coopérative avec PortailCoop.
- Un répertoire de chercheurs sur les coopératives avec PortailCoop.
- La création d'une Table de vigie scientifique (pour la durée du projet).
- Des projets de recherche sur l'innovation coopérative.
- La création et l'accompagnement de trois à cinq cellules d'innovation coopérative priorisées par la Table de vigie.
- Une stratégie de création de cellules d'innovation coopérative.
- La publication des travaux de recherche du projet sur PortailCoop.

Financement participatif en capital par le milieu

Le financement participatif en capital des entreprises collectives fait référence à l'émission de parts privilégiées et d'obligations communautaires. L'émission d'obligations communautaires est une pratique assez récente qui a fait l'objet d'un projet pilote avec le TIESS et le Chantier de l'économie sociale au cours des dernières années. Dans le cadre du nouveau Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2020-2025, le Gouvernement du Québec met en place une mesure afin d'approfondir et expérimenter des outils de financement participatif pour les entreprises d'économie sociale, la mesure 17. Le CQCM a produit un État de situation sur le financement participatif en capital des coopératives par le milieu. Ce document fait état des éléments à documenter et de pistes d'action pour un meilleur accès aux outils de la finance participative en capital pour les coopératives.

Le règlement 45-110 de l'Autorité des marchés financiers (AMF) est entré en vigueur le 21 septembre 2021, permettant l'émission de titres par le biais de plateformes de sociofinancement pour les OBNL et les coopératives. Cette situation ouvre de nouvelles opportunités à documenter et à développer. En seconde phase, il est souhaité de développer une expertise au sein de la CDRQ (et potentiellement d'autres réseaux).

Le CQCM assume la coordination, la documentation des éléments identifiés et le développement de certains outils spécifiques aux coopératives. Également, la plateforme de sociofinancement La Ruche et Desjardins ont confirmé leur intérêt d'évaluer la faisabilité technico-économique de permettre le financement en capital.

CONCLUSION

La formule coopérative et mutualiste 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.

Dans l'après pandémie, le rôle de l'état est vital, mais le rôle du citoyen l'est tout autant. 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 tout en 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