



Les réseaux coopératifs et mutualistes au Québec c'est...

3 000 coopératives et mutuelles

Plus de 116 000 emplois

8 millions de membres

# MÉMOIRE

Déposé dans le cadre des consultations  
Plan d'action gouvernemental en économie sociale  
2020-2025

Par le CQCM et ses  
membres

Juillet 2019

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





## Sommaire

Depuis un an, le CQCM et ses membres se concertent afin de renouveler le plan stratégique des réseaux coopératifs 2020-2025. Un plan d'action qui concerne à la fois les grands, les moyens et les plus petits réseaux d'entreprises collectives. Pour les moyens et plus petits réseaux, le Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2020-2025 est un outil qui vient bonifier leurs moyens d'agir sur des problématiques qui concernent à la fois le développement des entreprises collectives et celui du Québec. Pour les plus grands réseaux, le PAGES est une occasion d'intercoopérer et d'appuyer le développement économique et social du Québec en fonction de leurs valeurs coopératives. Avant tout, le PAGES est une occasion de proposer au gouvernement du Québec des actions visionnaires, innovantes et pragmatiques qui sont en cohérence avec la réalité observée auprès des entreprises collectives existantes, autant qu'auprès des collectivités rurales, périurbaines et urbaines. Le PAGES est aussi un occasion pour le Gouvernement du Québec de demeurer un leader dans le développement des coopératives en Amérique du Nord.

Le Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2020-2025 arrive au moment où les entreprises collectives devront passer à travers un « big bang » de transformation numérique, organisationnelle et de modèle d'affaires. Sans compter la popularité grandissant du modèle coop chez les jeunes générations qui désirent entreprendre en collectif et donner un sens à leur travail. Pour une économie axée sur l'innovation, les modèles d'entreprises doivent correspondre aux aspirations de ces nouvelles générations d'entrepreneurs. Selon le site web [Boussoleentrepreneuriale.com](http://Boussoleentrepreneuriale.com), 25 % des entrepreneurs ayant fait le test affiche un profil « coop ». Prioritairement et impérativement, le nouveau plan doit déployer divers moyens pour accompagner efficacement ces entreprises dans cette mutation exigeante.

En outre, le nouveau PAGES, pour optimiser ses effets, devra appuyer tant la croissance des petites, moyennes que grandes entreprises collectives en mettant en place un ensemble synergique de mesures complémentaires et ciblées vers ces différentes clientèles. Au Québec, la taille des coopératives est supérieure à la taille moyenne des entreprises privée au Québec. En fait, 74 % des entreprises ont moins de dix employés (ISQ) alors que par exemple le nombre moyen de travailleurs dans une coops de travailleurs est de treize salariés. Dans cette optique et avant d'aborder les enjeux retenus dans le cadre de la consultation du MEI, le mouvement coopératif et mutualiste entend rappeler certains éléments autour desquels devraient se décliner les prochaines mesures du PAGES.

### Les éléments suggérés sont les suivants :

- Renforcement du continuum de services spécialisés (de l'idée au démarrage, puis au financement, l'accompagnement, et l'aide à la croissance ou la consolidation). Notre expérience avec *l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives* nous permet de suggérer que ces services soient rendus disponibles à l'ensemble des entreprises collectives ;
- Accent sur l'accompagnement et le soutien des entreprises collectives et des regroupements sectoriels dans la transformation et l'adaptation de leur modèle d'affaires ;

- Appui à la croissance, à la consolidation des entreprises collectives en place, et parallèlement, meilleur encadrement et soutien à celles en démarrage ;
- Accent sur la mutualisation, l'intercoopération ou le resserrement des forces et des structures coopératives (collaboration, fusion, création de regroupements de services ou de consortiums d'affaires, mise en place de pôles de services, gestion regroupée de coopératives) ;
- Lancement d'un grand virage des entreprises collectives vers les technologies numériques supporté par de l'aide technique et financière adaptées ;
- Ajout de soutien financier et technique pour le développement d'entreprises collectives en économie circulaire et l'accompagnement des entreprises existantes dans la transition vers un nouveau modèle économique qui prend en compte la notion de finalité des ressources ;
- Soutien à la recherche et au développement en matière de nouveaux modèles d'affaires (ex : plateformes en économie collaborative), de nouvelles formes de coopératives à l'international et d'innovations organisationnelles. Appui à la veille concernant également de nouveaux procédés, applications ou technologies pouvant améliorer la compétitivité des entreprises collectives ;
- Soutien pour l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre et également dans l'amélioration des compétences des employés et des gestionnaires ;
- Support pour le positionnement dans des filières porteuses et également pour la réalisation de projets sectoriels structurants et innovants ;
- Amélioration et élargissement des outils financiers et fiscaux en place, notamment du côté de la reprise d'entreprises ;
- Promotion revue et améliorée de l'entrepreneuriat collectif et meilleure cohésion des divers acteurs terrain pour rejoindre de nouvelles clientèles et mettre davantage à contribution les partenaires naturels (FMQ, UMQ, villes, regroupements d'affaires, etc.) pour favoriser une plus grande expansion de cet entrepreneuriat ;
- Soutien à l'éducation à la coopération et à l'entrepreneuriat collectif en assurant un continuum de services de formation et d'accompagnement à tous les niveaux scolaires, du primaire à l'universitaire, jusqu'aux projets de simulation ou de création d'entreprise.

## Recommandations :

### Enjeu 1 : Vitalité des territoires et des régions

- Recommandation – 1 : Un fonds de développement des entreprises collectives (FDEC)
- Recommandation – 2 : Un fonds d'acquisition transitoire d'entreprise (FATE)
- Recommandation – 3 : Le bureau de projets Acqui-trans

- Recommandation – 4 : Investir dans les services aux personnes
- Recommandation – 5 : Maintenir la formation de la main d'œuvre des EESAD
- Recommandation – 6 : Améliorer le PEFSAD
- Recommandation – 7 : Bonifier les budgets d'Accès-Logis
- Recommandation – 8 : Économie sociale autochtone

## **Enjeu 2 : Investissement et croissance des entreprises**

- Recommandation – 9 : Régime d'investissement coopératif (RIC)
- Recommandation – 10 : Écosystème financier
- Recommandation – 11 : Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC)
- Recommandation – 12 : Coopérative d'investisseurs
- Recommandation – 13 : Développement et consolidation par mutualisation
- Recommandation – 14 : Bêtatron, accélérateur de croissance
- Recommandation – 15 : Accès au marché des instances publiques, au palier municipal
- Recommandation –16 : Créer une mesure s'inspirant de Parcours Coop
- Recommandation – 17 : Approche par filière

## **Enjeu 3 : Innovation et virage numérique**

- Recommandation – 18 : Soutenir la recherche pour innover socialement et économiquement
- Recommandation – 19 : Financer une cellule en innovations coopératives
- Recommandation – 20 : Soutenir l'innovation en économie verte
- Recommandation – 21 : Prendre le virage du développement durable
- Recommandation – 22 : Créer d'une filière énergie verte
- Recommandation – 23 : Coopérative d'accompagnement numérique de l'économie sociale (CANÉS)
- Recommandation – 24 : Programme de financement de l'innovation sociale numérique
- Recommandation – 25 : Développer l'économie collaborative et le commerce électronique

## **Enjeu 4 : Attractivité du modèle pour l'entrepreneuriat et la main d'œuvre**

- Recommandation – 26 : Allouer des ressources pour le suivi du PAGES
- Recommandation – 27 : Instaurer une subvention salariale s'inspirant du programme STA
- Recommandation – 28 : Actualiser les programmes d'employabilité d'Emploi-Québec
- Recommandation – 29 : Programme d'employabilité et d'accueil d'immigrants
- Recommandation – 30 : Créer un programme d'embauche de finissants
- Recommandation – 31 : Investir dans les entrepreneurs de l'économie sociale
- Recommandation – 32 : Renforcer les connaissances des décideurs municipaux
- Recommandation – 33 : Éducation à la coopération et à l'entrepreneuriat coopératif des jeunes
- Recommandation – 34 : Maximiser l'enseignement coopératif au collège et à l'université
- Recommandation – 35 : un comité interministériel
- Recommandation – 36 : Promotion de la coopération et de l'économie sociale

## **Enjeu 5 : Écosystème d'appui aux entreprises**

- Recommandation – 37 : Maximiser les ressources de promotion de l'économie sociale
- Recommandation – 38 : Bonification importante de l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives
- Recommandations – 39 : Mesure d'agents d'économie sociale
- Recommandations – 40 : Communauté de pratique des acteurs de l'économie sociale

# Table des matières

Introduction	8
SECTION 1	9
❖ Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)	9
❖ Le mouvement coopératif et mutualiste	9
❖ Les coopératives et mutuelles, moteur de l'entrepreneuriat collectif	10
❖ Un contexte économique et social en complète mutation	11
❖ Le PAGES 2015-2020, des avancées de grande portée	13
SECTION 2	15
❖ Enjeux de développement des entreprises collectives et recommandations	15
Enjeu 1 : Vitalité des territoires et des régions	15
Enjeu 2 : Investissement et croissance des entreprises	20
Enjeu 3 : Innovation et virage numérique	26
Enjeu 4 : Attractivité du modèle pour l'entrepreneuriat et la main-d'œuvre	30
Enjeu 5 : Écosystème d'appui aux entreprises	36
SECTION 3	41
❖ Ordre d'importance accordée aux enjeux de développement des entreprises collectives décrits précédemment	41
❖ CONCLUSION	42

# Introduction

Le Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2015-2020 viendra à échéance le 31 mars 2020. Le mouvement coopératif et mutualiste du Québec salue l'initiative du Gouvernement du Québec d'avoir mis en place ce plan qui a contribué à plusieurs niveaux, depuis 2015, à soutenir le développement de l'entrepreneuriat collectif dans toutes les régions du Québec. Les 22 mesures complémentaires du PAGES ont agi sur les principaux vecteurs d'émergence et de croissance des entreprises collectives.

Le mouvement coopératif et mutualiste souhaite vivement la reconduction de ce plan pour les 5 prochaines années, soit de 2020 à 2025. Compte tenu d'un nouveau contexte économique et social, ce plan doit par ailleurs évoluer et être revu pour tenir compte de plusieurs variables qui ont changé et qui commandent de nouvelles approches d'action.

Dans le cadre de la consultation menée par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), le mouvement coopératif et mutualiste est heureux de participer aux réflexions élargies en cours et de déposer le présent mémoire. Celui-ci présente à grands traits la vision du mouvement coopératif et mutualiste par rapport aux orientations et actions à privilégier pour favoriser le développement des entreprises collectives ainsi que leur diversification dans des secteurs d'activités porteurs.

Le mouvement coopératif et mutualiste, qui est lui-même à élaborer son plan stratégique pour les 5 prochaines années, voit dans le renouvellement du PAGES, une occasion pour créer ou améliorer des outils et des mesures stratégiques qui lui permettront d'atteindre son plein potentiel. Les coopératives et les mutuelles peuvent apporter une contribution majeure à l'édification de l'économie et de la société québécoise de demain à travers un appui gouvernemental adapté soutenant leurs actions.



# SECTION 1

## ❖ Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)

Fondé en 1940, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité représente l'ensemble des réseaux coopératifs et mutualistes du Québec. C'est en cette qualité qu'il présente ce mémoire. La mission du CQCM, rappelons-le, consiste à participer au développement social et économique du Québec en favorisant le plein épanouissement du mouvement coopératif et mutualiste québécois, en accord avec les principes et les valeurs de l'Alliance coopérative internationale.

Pour réaliser sa mission, le CQCM :

- Organise la concertation entre les secteurs coopératifs et mutualistes et avec les partenaires;
- Effectue la représentation et défend les intérêts de l'ensemble du mouvement coopératif et mutualiste québécois;
- Favorise le développement coopératif et mutualiste afin de multiplier les effets bénéfiques de la coopération et de la mutualité pour ses membres et la population;
- Fait la promotion des valeurs de la coopération et de la mutualité auprès du grand public;
- Soutient le développement des compétences coopératives et mutualistes auprès des réseaux coopératifs et mutualistes et des institutions d'enseignement.

On retrouve à l'Annexe 1 la liste des membres du CQCM

## ❖ Le mouvement coopératif et mutualiste

Les coopératives, depuis leur début, ont su mobiliser les personnes et les communautés pour faire émerger un entrepreneuriat distinct basé sur la force du groupe et la mise en commun des talents et des expertises. Nulle part en Amérique du Nord, les coopératives et mutuelles n'auront joué un rôle plus important qu'au Québec en matière de prise en main de l'économie.

Les coopératives et mutuelles, notamment à travers les partenariats avec le gouvernement du Québec, ont diversifié à travers les années leurs activités pour répondre à de nouveaux besoins de la société québécoise. Ces entreprises ont su évoluer pour devenir des acteurs importants dans plusieurs domaines d'activité dont l'épargne et le crédit, l'assurance, l'agroalimentaire, la forêt et la transformation du bois, le commerce de détail et de gros, les services à domicile, les soins de santé, les services ambulanciers, les services aux entreprises, le secteur funéraire et l'habitation.

En 2018, les coopératives et mutuelles ont généré plus de 42,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Ces entreprises qui regroupent près de 9 millions de membres<sup>1</sup> procurent de l'emploi à 116 000 personnes au Québec et à l'extérieur. Plusieurs d'entre-elles sont devenues des chefs de file dans leur domaine dont La Coop Fédérée, Agropur et Exceldor du côté des coopératives

---

<sup>1</sup> Institut de la statistique du Québec. *L'économie sociale au Québec-Portrait statistique 2016, 2019*, p. 21

non-financières. Du côté des coopératives financières, on constate aussi la présence de grandes entreprises comme Desjardins, la Capitale Assurance, SSQ Assurance et Promutuel Assurance.

## ❖ Les coopératives et mutuelles, moteur de l'entrepreneuriat collectif

En avril dernier, l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ) lançait une étude faisant le portrait de l'économie sociale au Québec en 2016. L'ISQ a dénombré 11 200<sup>2</sup> entreprises collectives au Québec, dont 2 800 coopératives et mutuelles et 8 400 organismes à but non-lucratif (OBNL) répondant aux critères de l'économie sociale. Même si elles ne représentent que 25 % des entreprises collectives en termes de nombre, les coopératives et mutuelles accaparent 82,5 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises collectives.

Entre 2015 et 2018, les coopératives et mutuelles ont vu passer leur chiffre d'affaires de 33,4 à 42,8 milliards de dollars<sup>3</sup>, pour une hausse de 28 %, soit une moyenne annuelle de 7%. Du côté des emplois, pour la même période, ces entreprises ont vu leur nombre d'emplois nets<sup>4</sup> passer de 99 000 à 116 000 pour une hausse de 17 %. Dans ce même intervalle, le nombre d'emplois au Québec progressait de 5 %<sup>5</sup>. Ces performances<sup>6</sup> des coopératives et mutuelles ont été réalisées par de la croissance endogène, par des acquisitions au Québec et hors-Québec, et dans une moindre mesure, par la création de nouvelles coopératives. Les secteurs des services financiers, de l'agroalimentaire et les divers services à la personne, dont les services à domicile, ont été les plus importants contributeurs à ces résultats.

Les coopératives et mutuelles sont responsables de la quasi-totalité des exportations réalisées par les entreprises collectives à travers principalement l'agroalimentaire, la transformation du bois et les divers services reliés à l'épargne et crédit et l'assurance. Au cours des dernières années, ces entreprises ont aussi réalisé la quasi-totalité des reprises d'entreprises, dont certaines de grande envergure.

Les petites et moyennes coopératives, à travers les différentes mesures du PAGES et plus particulièrement *l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives*, ont pu être soutenues dans leur émergence et leurs projets de croissance. Les grandes coopératives et mutuelles, même si elles ne sont pas admissibles aux mesures du PAGES, auront investi près de 600 000 \$ annuellement dans l'Entente de partenariat, en plus d'injecter un montant évalué à plus de 500 000 \$ par an dans différentes commandites, cotisations et autres aides à la CDRQ<sup>7</sup> et Fédérations de coopératives ou regroupements coopératifs. Cette intercoopération et ce soutien auront également contribué aux performances décrites.

---

<sup>2</sup> ISQ, p. 21

<sup>3</sup> Établi à partir des rapports annuels pour les grandes coopératives et mutuelles et l'estimation du chiffre d'affaires pour les autres entreprises à partir des données de la Direction de l'entrepreneuriat collectif du MEI

<sup>4</sup> Tient compte à la fois des créations et diminutions d'emplois

<sup>5</sup> ISQ, *Indicateurs du marché du travail, résultats sur les groupes d'âge et de sexe, Québec, Ontario, Canada*, 2018, p 1

<sup>6</sup> Selon la tendance actuelle, les coopératives et mutuelles devraient atteindre et possiblement dépasser leurs cibles de croissance du chiffre d'affaires et de l'emploi fixées dans le *Plan stratégique des réseaux coopératifs et mutualistes 2015-2020*

<sup>7</sup> Coopérative de développement régional du Québec

## ❖ Un contexte économique et social en complète mutation

Depuis le lancement du PAGES en 2015, le contexte économique mondial, national et même local a évolué très rapidement, amenant de nouveaux défis à tous les acteurs de l'entrepreneuriat collectif. La mondialisation de l'économie s'est poursuivie. Durant cette période, elle s'est principalement fait ressentir par l'intensification de la concurrence dans pratiquement tous les domaines, induite notamment par la fusion d'entreprises nationales ou internationales en de très grandes entreprises planétaires opérant en contexte de quasi-monopole sur des marchés mondiaux. Ainsi, la croissance et la solidité économiques sont des enjeux importants pour les entreprises de la grande famille coopérative.

L'arrivée massive des technologies numériques a eu un impact sur les modèles d'affaires qui sont eux aussi sans frontières. Ces technologies innovatrices, axées principalement sur des plateformes comme Amazon, Airbnb, Ebay et Uber, s'immiscent dans chacun des marchés traditionnels en les déstructurant par de nouvelles pratiques d'affaires comme la stratégie des abonnements (économie de la fonctionnalité et du partage). Un bel exemple est l'industrie de la musique qui est passé du CD sur minichaîne, au lecteur MP3, puis au *streaming* sur appareil mobile. En quelques années, les acteurs de cette industrie se sont complètement renouvelés trois fois.

Cette transformation des modèles d'affaires et de l'offre de produits et services numériques a largement contribué au changement rapide des habitudes et des modes de consommation, tant des personnes que des entreprises. Le commerce en ligne et l'implantation fulgurante des médias sociaux comme outils marketing très efficaces et peu coûteux, ne constituent qu'un échantillon de ce nouveau paysage économique. Ces approches novatrices permettent de rejoindre des clientèles ou usagers sans intermédiaires, en tout temps et partout dans le monde.

De plus, les nouvelles 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.

Outre les enjeux internationaux qui défient les entreprises coopératives québécoises, celles-ci doivent aussi conjuguer avec des problématiques locales. L'arrivée du plein emploi dans une majorité de régions a créé une grande rareté de main-d'œuvre qui s'amplifie<sup>8</sup>. Cette pénurie de travailleurs qui a débuté à partir de 2016, a eu un impact significatif sur les résultats au chapitre de l'emploi du présent PAGES. Les entreprises collectives ont été fortement freinées dans leur développement d'affaires, notamment Réseau de coopération des EÉSAD et FQCS où la demande explose alors que les candidat(e)s se font plus rares. La nouvelle réalité de l'emploi<sup>9</sup> devra être tenue en compte dans les futures orientations du PAGES.

---

<sup>8</sup> Les dernières statistiques font état de plus de 118 000 emplois au Québec qui ne trouvent pas preneurs.

<sup>9</sup> Outre la rareté des travailleurs, la montée rapide des salaires a aussi une influence notable sur la rentabilité des entreprises collectives, particulièrement celles étant de fortes utilisatrices de main d'œuvre.

Cette économie en mutation affecte autant les entreprises collectives que l'ensemble des entreprises du Québec. Toutefois, même si elles sont menacées par ce contexte, les entreprises collectives demeurent une avenue de choix pour une économie plus équitable et solidaire, notamment en ce qui concerne la mutualisation de fonctions d'entreprise, le défi de la reprise d'entreprises ou encore pour éviter la délocalisation d'entreprises privées en maintenant leur siège social.

Dans la mouvance des entreprises à vocation sociale, le CQCM préconise qu'on accompagne ces entreprises en leur partageant notre expertise, nos réflexions mais surtout nos façons de susciter un impact social. Ce type d'entreprise mesure non seulement son succès en termes de bénéfices, mais également en fonction de son influence et de son engagement au sein de sa communauté et de la société. Il est probable que ces entreprises participent à conserver une économie locale avec des implications sociales. Au lieu de critiquer leurs prétentions sociales, on suggère de les accompagner dans la mise en place d'approches collectives reconnues et capables de générer de réelles innovations sociales comme des consortiums coopératifs, des coopératives de professionnels ou coopératives d'entrepreneurs. L'annonce du gouvernement fédéral de 755 millions \$ sur 10 ans pour les organisations à vocation sociale nous incite à être vigilants sur ce sujet, notamment en ce qui concerne le financement d'un écosystème parallèle à celui développé par le gouvernement québécois.

L'écosystème entrepreneurial du Québec a connu aussi une mutation importante. La diminution de 55 %<sup>10</sup> du budget des centres locaux de développement en 2015 s'est traduite par la fermeture de plusieurs de ces organismes ou la transformation de l'offre de services de ceux demeurés en opération. Compte tenu de la nature collective des projets d'économie sociale ainsi que de leurs multiples impacts locaux, ces initiatives demandent plus de temps et de ressources d'accompagnement qu'un projet privé. L'affaiblissement de l'écosystème a eu des conséquences sur le développement de l'économie sociale qui se sont faites rapidement sentir. Il est observé que les promoteurs collectifs développent moins rapidement leurs projets ou les abandonnent en cours d'élaboration; la qualité des projets déposés aux organisations financières s'est détériorée, les fonds de subvention locaux sont disparus et l'engagement des décideurs locaux est devenu plus ténu.

L'adaptation à cette nouvelle phase de globalisation de l'économie, les défis technologiques, la pénurie de main-d'œuvre, l'équité socio-économique du Québec ainsi que la transformation de l'écosystème entrepreneurial québécois constituent la toile de fonds des défis qui attendent l'entrepreneuriat collectif au cours des prochaines années. Les consultations récentes menées par le CQCM auprès de ses membres ont fait ressortir certains consensus. Le plus important est que les acquis des entreprises collectives peuvent être menacés par la conjonction d'un ensemble de nouveaux facteurs. Parallèlement, on estime que des opportunités émergeront sur plusieurs fronts. Ces occasions pouvant ouvrir de nouveaux marchés, nécessiteront par ailleurs des investissements financiers et humains importants. Ce contexte de menaces-opportunités devra trouver écho dans les prochaines mesures de soutien qui seront mises en place.

---

<sup>10</sup> MCE-Conseils, *Étude d'impact socio-économique-Entente partenariale entre le ministère de l'Économie et de l'Innovation et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité-2015 à 2017*, 2019, p.10

## ❖ Le PAGES 2015-2020, des avancées de grande portée

Le Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020 avait l'ambition de proposer un ensemble de mesures pour agir sur les principales variables stratégiques favorables au développement de l'entrepreneuriat collectif. Depuis plusieurs années, parallèlement aux mesures introduites par ce plan, le Gouvernement du Québec a mis à la disposition des entreprises collectives des mesures fiscales dont le Régime d'investissement coopératif (RIC) et la ristourne à impôt différé, des fonds et des aides financières adaptés pour ces entreprises, et des outils divers comme ceux visant les meilleures pratiques d'affaires.

Même si toutes les cibles des mesures du PAGES 2015-2020 n'ont pas été atteintes à 100 %, force est de constater que le résultat de ce plan et de l'approche globale du gouvernement du Québec en matière de soutien à l'entrepreneuriat collectif, s'est traduit par des avancées majeures. Selon la tendance après 4 ans, les coopératives et mutuelles auront généré le chiffre d'affaires prévu ainsi que le nombre d'emplois projeté dans le *Plan stratégique des réseaux coopératifs et mutualistes 2015-2020*<sup>11</sup>. L'appui gouvernemental à travers le PAGES, les mesures fiscales<sup>12</sup> et les autres formes de soutien ont contribué ainsi significativement à faire en sorte que le Québec se démarque par un mouvement coopératif et mutualiste en croissance, comparé à un recul ou une stagnation du mouvement coopératif dans les provinces atlantiques, l'Ontario et les provinces de l'Ouest. Les coopératives québécoises ont d'ailleurs profité des dernières années pour reprendre d'importantes activités commerciales et industrielles coopératives, notamment dans les Maritimes et les provinces de l'Ouest<sup>13</sup>.

Élément extrêmement important, le PAGES a permis de renforcer et d'élargir l'offre de services spécialisés proposée aux coopératives et aux autres entreprises collectives<sup>14</sup>. À titre d'exemple, le Consortium de ressources et d'expertises coopératives (Consortium) est le centre de services partagés des réseaux coopératifs et mutualistes du Québec depuis 2014. Fondée par le mouvement coopératif, cette initiative autofinancée et exploitée à des fins non lucratives est motivée par le désir de permettre à chaque entreprise collective d'avoir accès à des services spécialisés, en soutien aux principales fonctions d'affaires. Le Consortium compte à ce jour plus de 50 professionnels, œuvrant dans près de 20 champs d'expertise<sup>15</sup> et intervenant

---

<sup>11</sup> Les cibles contenues au PAGES concernant notamment la croissance du chiffre d'affaires et de l'emploi, étaient tirées du *Plan stratégique des réseaux coopératifs et mutualistes 2015-2020*.

<sup>12</sup> Les mesures fiscales offertes (RIC et Ristourne à impôt différé) ont permis de renforcer la capitalisation des coopératives de travail et de producteurs, plus particulièrement les coopératives agroalimentaires, lesquelles ont pu faire plusieurs acquisitions au Québec et hors-Québec en plus d'entreprendre divers projets d'expansion d'usines ou d'activités commerciales.

<sup>13</sup> La Coop fédérée a repris, au cours des dernières années, les activités agricoles d'Atlantic Coop. Agropur a fusionné et acquis les actifs de Scotsburn Coopérative Services et Farmers Coop qui étaient les plus importantes coopératives dans le domaine laitier des provinces maritimes. De son côté, Exceldor intégrait les activités de Granny's Cooperative en début juillet 2019. Cette entreprise du Manitoba est spécialisée dans la transformation de la volaille. Outre ces exemples, les coopératives agroalimentaires ont repris plusieurs entreprises privées de différentes tailles, notamment au niveau québécois (ex.: Olymel ayant acquis le 9 juillet dernier l'entreprise F. Ménard comptant plus de 1 200 employés) et dans d'autres provinces.

<sup>14</sup> La plupart des regroupements coopératifs ont dispensé des services non seulement aux coopératives, mais également à plusieurs OBNL qui ont requis leurs services pour de l'appui technique spécialisé.

<sup>15</sup> Dont l'aide à la gestion, le soutien juridique, la formation et le perfectionnement, l'appui aux technologies de l'information, les services de communication, ou encore l'aide au développement d'affaires.

quotidiennement à travers toute la province, auprès des coopératives, mutuelles et depuis 2016 des OBNL d'économie sociale. Les regroupements sectoriels ont également développé ou amélioré plusieurs services spécialisés à l'intention des entreprises de leur secteur. La CDRQ, pour sa part, a déployé un ensemble de services de soutien à la croissance dont l'approche « 50 outils, 50 types d'accompagnement » visant plus particulièrement les coopératives en démarrage et celles œuvrant dans les secteurs non-fédérés. Cette approche flexible et innovante de la CDRQ est maintenant possible grâce à l'optimisation que les 11 anciennes CDR et leur fédération ont réalisé audacieusement, dans le cadre de *l'Entente de partenariat pour le développement coopératif 2015-2020*.

Le PAGES a permis d'offrir, à travers l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives, des services d'aide technique au démarrage des nouvelles coopératives. À l'Annexe 2, un résumé des retombées de l'Entente de partenariat est présenté à partir principalement d'une étude menée sur le sujet par la firme MCE Conseils. Cette entente a aussi contribué très concrètement au développement des secteurs ciblés par ses principales mesures, soit : le domaine forestier, le travail, l'alimentation, les coopératives du Nouveau-Québec, la câblodistribution, les services à domicile, les soins de santé, le secteur ambulancier, le domaine funéraire, le milieu scolaire et le secteur de l'habitation. Ces secteurs ont pu réaliser de nombreux projets structurants et innovants et faire profiter aux coopératives de leur secteur d'une diversité de services de soutien professionnel au suivi et à la croissance.

Les services spécialisés dispensés ont aussi fait en sorte que la plupart des secteurs d'activité coopératifs ont débuté une transformation en profondeur de leurs affaires. L'ensemble des outils offerts par le gouvernement du Québec a contribué à renforcer le leadership du Québec en matière d'entrepreneuriat collectif. À cet effet, la promotion active de l'entrepreneuriat collectif effectuée par les organismes<sup>16</sup> soutenus par le PAGES ainsi que les services d'aide technique offerts aux entreprises en démarrage ne sont pas étrangers au fait que 2 coopératives sur 3 créées au Canada proviennent actuellement du Québec.

---

<sup>16</sup> Cette promotion a été effectuée principalement par les Pôles d'économie sociale. La CDRQ et les regroupements sectoriels d'entreprises collectives font exclusivement la promotion de leurs services auprès de l'écosystème d'accompagnement et les entreprises collectives.

## SECTION 2

### ❖ Enjeux de développement des entreprises collectives et recommandations

#### *Enjeu 1 : Vitalité des territoires et des régions*

L'ancrage des coopératives et des mutuelles a toujours été teinté par la ruralité. Sur les quelques 2 800 coopératives au Québec, **51 % d'entre elles sont situées en milieu rural** (municipalités de 15 000 habitants et moins) alors que la population rurale représente seulement 26 % de la population totale tout en occupant 78 % du territoire. La notion de distance et de faible densité de population influence grandement le développement des coopératives<sup>17</sup>.

Toutes les MRC affichant un taux de croissance dynamique de coopératives représentent des milieux ruraux ou suburbains. Aucune des sept plus grandes villes du Québec (Montréal, Québec, Laval, Gatineau, Longueuil, Sherbrooke et Lévis) ne fait partie des MRC citées. Une bonne partie des MRC présentes dans la liste regroupent des régions de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> couronnes des villes de Québec et Montréal. Ces régions qui connaissent un fort taux d'accroissement de la population développent donc une partie de leurs services sous forme coopérative. Parmi les régions les plus effervescentes, nous retrouvons la Capitale-Nationale, les Laurentides, la Montérégie et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine<sup>18</sup>.

Les MRC avec le plus de dynamisme coopératif se situent autant dans les régions avec une forte vitalité économique que dans les régions médianes ou dévitalisées. Les coopératives présentent ainsi une contribution essentielle autant au soutien du développement économique qu'à la vitalité des régions affichant des défis économiques. Partout, le développement coopératif exige une mobilisation citoyenne afin de regrouper les membres pour entreprendre ensemble. Cela peut expliquer en partie leur poids relativement faible dans les zones de haute densité démographique où le tissu social est moins serré. Cela reste un des défis du Mouvement. Ces constats nous indiquent néanmoins qu'un secteur coopératif fort est un ingrédient important de la vie économique des régions du Québec.

#### ***A) Secteurs d'activités pour lesquels les entreprises collectives ont le plus d'occasions de développement***

##### **Secteur<sup>19</sup> : Les services à la personne**

Le vieillissement de la population constitue le plus grand enjeu du Québec pour les prochaines années. Les secteurs concernés directement par cette problématique seront en pleine

<sup>17</sup> Ces statistiques sont extraites du répertoire des coopératives de février 2019 et du site de *Tous ruraux*.

<sup>18</sup> Étude d'impact socio-économique de l'Entente de partenariat, réalisée par MCE Conseils pour le CQCM (2019).

<sup>19</sup> En regard du PAGES, les services à la personne constituent le plus grand potentiel pour les entreprises coopératives. Cependant dans les faits, l'agroalimentaire, l'épargne et le crédit ainsi qu' l'assurance demeureront les principaux secteurs de croissance des coopératives et mutuelles.

expansion comme les services à domicile, les soins de santé, l'habitation et les résidences pour aînés, le secteur paramédical et le domaine funéraire. La création de regroupements de professionnels œuvrant dans les services et soins à la personne représente également un grand potentiel. 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.

### **Secteur : Les services de proximité et l'occupation du territoire**

Les coopératives sont fortement interpellées par le maintien et le développement des services de proximité en région et également 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 les services de base indispensables pour attirer et retenir les populations. La formule coopérative a acquis une expertise reconnue dans ces secteurs et peut apporter une contribution évidente au maintien et à la viabilité de ces services. À ces secteurs s'ajoutent les ventes en ligne dans le commerce de détail, qui constituent une voie d'avenir tant pour les coopératives existantes que pour celles qui émergent.

Les services de 2<sup>e</sup> niveau tels que les services de loisirs, le domaine culturel et artistique et le tourisme nécessitent une appropriation collective qui cadre bien avec la structure coopérative. Le développement des ressources du milieu représente aussi des domaines 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 et la transformation du bois et la production d'énergies vertes (production de gaz naturel renouvelable (biométhanisation), énergie éolienne, chauffage à biomasse forestière, projets multi-énergies (solaire, thermo pompage, aérothermie)).

### **Secteur : La reprise d'entreprises ou le maintien d'activités socio-économiques**

Le vieillissement de la population affecte aussi les entrepreneurs. 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<sup>20</sup>. 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, il faut revoir l'approche pour permettre aux petites et aux nouvelles coopératives de réaliser plus d'acquisitions. Les coopératives peuvent apporter une contribution significative dans pratiquement tous les secteurs économiques, sauf peut-être ceux requérant une haute intensité en capital. Le maintien et l'assouplissement des mesures fiscales sont essentiels pour permettre aux moyennes et grandes coopératives de poursuivre leur rythme d'acquisition et également pour soutenir les petites coopératives qui désirent reprendre une entreprise.

### **Secteur : L'économie de plateformes collaboratives et économie du partage**

---

<sup>20</sup> Une étude de 2017 de la BDC (Banque de développement du Canada) révélait que 41% des entrepreneurs au cours des 5 prochaines années prévoient se retirer de leur entreprise et 52% d'entre eux croient que le transfert de leur entreprise se fera à une personne autre qu'un membre de la famille.



L'économie de plateformes collaboratives s'arrime de façon exceptionnelle avec les valeurs et les façons de faire promues par le modèle coopératif. Cette économie constitue de toute façon une opportunité incontournable pour l'entrepreneuriat coopératif. Par le biais des technologies numériques, on peut offrir directement des produits et services aux consommateurs tout en requérant peu d'immobilisations physiques. Ces modèles ouvrent la porte à la formule coopérative dans des domaines comme le transport durable<sup>21</sup>, 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. L'économie de plateformes est porteuse également d'un grand potentiel pour regrouper en coopérative des entreprises d'un secteur économique<sup>22</sup> ou d'une région qui veulent se donner un large éventail de services à faible coût (ex : approvisionnement regroupé, marketing en commun, recrutement de personnel, gestion centralisée des commandes et de la facturation, livraison intégrée, partage d'équipements). Dans le contexte d'une nécessité d'améliorer la compétitivité, ce type de « coopérative branchée » et horizontale, permet de hausser la rentabilité des entreprises participantes et surtout de leur permettre d'être beaucoup mieux outillées pour résister à des concurrents dotés de moyens beaucoup plus importants.

### **Secteur : L'intercoopération et mutualisation sectorielle et territoriale**

L'intercoopération est l'action qui succède à la coopération dans le modèle d'entrepreneuriat collectif coopératif. Celle-ci a mené à la création de fédérations, de regroupements d'entreprises ou plus récemment du Consortium de ressources et d'expertises coopératives, le centre de services partagés des réseaux coopératifs, mutualistes et des OBNL. L'intercoopération permet entre autres de mutualiser des « postes de dépenses » pour créer des centres d'économie qui participent à l'amélioration de la productivité et la qualité des produits ou services. Il existe plusieurs nouveaux secteurs d'activités affichant un fort potentiel pour une approche de mutualisation. On peut penser à des pôles logistiques d'expédition, des services de conditionnement de déchets industriels, des consortiums d'achat, des pôles de distribution ou encore des centres d'appel, etc.

### **Secteur : Les projets d'économie sociale en milieu autochtone**

Les communautés des premières nations partagent plusieurs valeurs fondamentales avec l'économie sociale. De plus, elles offrent de grands potentiels d'auto-développement économique et social autant pour les autochtones qui vivent sur réserve et hors réserve. De manière non exhaustive, les communautés autochtones ont identifié des besoins à combler dans les secteurs de la culture, des services de proximité (gym, épicerie, agriculture de proximité), du logement, de la pêche, du tourisme, de la forêt, des produits forestiers non ligneux, des services aux aînés ou encore des services de santé. Une récente étude menée par la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et le CQCM,

---

<sup>21</sup> La Coopérative de transport Eva qui veut faire contrepoids à Uber se situe dans cette logique d'économie de plateforme connectant directement les consommateurs et les pourvoyeurs de service (chauffeurs).

<sup>22</sup> La COOP La Guilde est l'exemple de ce type de coopérative. Elle regroupe des développeurs de jeux vidéo et d'autres créateurs et entrepreneurs du domaine. Cette coopérative se donne clairement comme objectif, à travers les services regroupés qu'elle offre, « de rendre pérennes les activités des studios indépendants québécois de jeux vidéo ».

financée dans le créneau insertion, révèle que les autochtones qui vivent sur et hors réserve ont des taux de chômage très élevés, peu d'expérience de travail et peu de diplomation. Ce contexte est favorable à une entreprise d'insertion autochtone ou des plateaux de travail autochtones.

## ***B) Principaux moyens proposés pour encourager le développement des entreprises collectives dans les secteurs énumérés***

### **Recommandation – 1 : Un fonds de développement des entreprises collectives (FDEC)**

- Afin de soutenir la capitalisation des entreprises collectives, et plus particulièrement, d'apporter la contribution financière permettant l'aboutissement des projets de démarrage et de relève, il est proposé de :

*Créer un fonds provincial, régionalisé, de subventions pour compléter la mise de fonds des promoteurs. Ce fonds, qui serait administré par la CDRQ, s'apparenterait aux fonds d'économie sociale qui étaient gérés par les CLD. Ce fonds serait admissible aux coopératives non fédérées et fédérées lorsque leur fédération les accompagnerait dans le développement. Il soutiendrait le développement d'entreprises d'économie sociale et permettrait à la CDRQ d'être en contact avec les relayeurs de l'écosystème, mais surtout avec les promoteurs d'entreprises collectives, sans avoir à déployer un coûteux programme de promotion de leurs services qui aurait peu d'impact sur les entreprises.*

### **Recommandation – 2 : Un fonds d'acquisition transitoire d'entreprise (FATE)**

- Afin d'accélérer et soutenir la reprise d'entreprises, particulièrement par les petites et moyennes coopératives et les coopératives en démarrage (ex : travailleurs rachetant l'entreprise qui les emploie), il est proposé de :

*Créer un fonds 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<sup>23</sup> géré par Investissement Québec.*

### **Recommandation – 3 : Le bureau de projets Acqui-trans**

- L'approche de reprise d'entreprises doit être revue et s'inspirer notamment des expériences à succès du secteur funéraire ou du domaine agroalimentaire. Un bureau de projets spécialisé doit soutenir la démarche d'acquisition en amont et pendant le transfert<sup>24</sup> à l'entreprise collective repreneuse, il est proposé de :

*(Dans un contexte démographique particulier et de vente d'entreprise québécoise à l'étranger) mettre sur pied un groupe de spécialistes pour acquérir des entreprises privées*

<sup>23</sup> Ce fonds est doté d'une enveloppe de 50M\$ dont une très faible part a été utilisée à ce jour.

<sup>24</sup> Le groupe spécialisé non seulement fera l'acquisition, mais aussi la gestion temporaire de l'entreprise acquise. Il s'occupera également de trouver et d'accompagner l'entreprise collective repreneuse pendant et après le transfert.

*viables et sans relève ou menacées d'être vendues à des intérêts étrangers, pour les gérer temporairement et les transférer sur une période maximale de 3 ans à une nouvelle entreprise collective ou à une existante.*

#### **Recommandation – 4 : Investir dans les services aux personnes**

- Afin de soutenir l'émergence et surtout la croissance des entreprises collectives de services qui ne peuvent être délocalisées facilement, il est proposé de s'inspirer de l'expérience d'amélioration des meilleures pratiques d'affaires (MPA) menée avec les EESAD (2015-2020) et de certaines pratiques fiscales existantes :

*Renouveler le programme Développement des EÉSAD par des pratiques d'affaires renouvelées (MPA) et élargir son action à d'autres services à la personne comme les coopératives de santé ou coopératives d'habitation avec services.*

*Accorder un crédit d'impôt sur les cotisations des membres des coopératives de santé.*

#### **Recommandation – 5 : Maintenir la formation de la main-d'œuvre des EESAD**

- Afin de rendre les travailleurs et travailleuses plus aptes et plus polyvalents pour dispenser les divers types de services à domicile, il est proposé de :

*Renouveler le Programme de formation des compétences en services d'assistance personnelle s'adressant aux EÉSAD<sup>25</sup>.*

#### **Recommandation – 6 : Améliorer le PEFSAD**

- Afin de mieux adapter le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestiques (PEFSAD) aux besoins observés sur le terrain, il est proposé de :  
*Intégrer les services d'assistance personnelle (SAP) et la présence-surveillance en répit aux services admissibles dans le cadre du PEFSAD.*

#### **Recommandation 7 : Favoriser le développement de nouvelles coopératives d'habitation**

- Afin de répondre adéquatement aux besoins importants et de plus en plus diversifiés en logements abordables pour les ménages à faible et moyen revenu, les aînés et les jeunes familles, il est proposé :  
*Annoncer un investissement pour la construction d'un minimum de 5 000 nouvelles unités AccèsLogis Québec dont un pourcentage en coopératives d'habitation;*

*Soutenir la création d'un modèle de coopératives d'habitation pour aînés offrant un continuum de services et de soins;*

---

<sup>25</sup> Entreprises d'économie sociale en aide domestique

*Poursuivre le déploiement du Programme d'accès à la propriété coopérative.*

### **Recommandation – 8 : Économie sociale autochtone**

- À la suite d'une étude sur les besoins d'accompagnement en économie sociale des communautés autochtones, la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec (CDEPNQL) et le CQCM ont amorcé diverses collaborations, notamment celle d'appuyer l'équipe de la CDEPNQL dans l'accompagnement des projets d'économie sociale. Il est ainsi proposé de :

*Soutenir les relayeurs de l'économie sociale autochtone dans l'organisation de leur propre écosystème de soutien à l'entrepreneuriat autochtone;*

*Favoriser l'intercoopération entre les organisations coopératives allochtones et les coopératives autochtones afin de maximiser les collaborations, les partages d'expertise et atténuer l'isolement territorial ou sectoriel.*

## ***Enjeu 2 : Investissement et croissance des entreprises***

### ***A) Les actions à privilégier pour encourager les entreprises collectives à investir dans leur développement***

Les coopératives, en raison de leur finalité à la fois économique et sociale, ont un défi différent de capitalisation et de financement que celui des entreprises traditionnelles. Les coopératives, de par leur fonctionnement basé sur la démocratie (un membre = un vote), l'intérêt limité sur le capital et la relation d'usage, ont plus de difficulté à attirer des capitaux externes, lesquels recherchent de hauts rendements et un droit de regard sur les décisions d'affaires. Ces éléments recherchés par les investisseurs institutionnels sont peu compatibles avec les finalités coopératives.

À travers les années, on a donc créé divers fonds provinciaux et surtout intéressés des partenaires de la finance sociale qui sont pour la plupart regroupés au sein de Capfinance. Il existe aussi des fonds de capitalisation locaux, comme ceux des SADC et des anciens CLD. Malgré une offre de financement assez élargie, l'enjeu demeure de faire en sorte que tant les petites, moyennes et grandes entreprises puissent toutes profiter des leviers financiers adaptés à leur réalité.

Du côté des coopératives, la question de l'appui à la capitalisation est centrale. Ces entreprises, par leur principe de « self help », visent à assurer leur autonomie financière principalement à travers les investissements de leurs membres et les surplus réinvestis. Les mesures fiscales d'encouragement à l'investissement des membres sont donc très importantes pour toutes les coopératives visées et particulièrement pour celles les plus en croissance.

## **Recommandation – 9 : Régime d’investissement coopératif (RIC)**

- Afin que les mesures fiscales jouent un rôle accru dans la capitalisation des coopératives et conséquemment dans leur développement, il est proposé de :

*Maintenir la Ristourne à impôt différé, élargir les catégories de coopératives admissibles au Régime d’investissement coopératif (RIC) et assouplir certaines règles de ce régime pour favoriser notamment une expansion des coopératives hors-Québec et à l’international<sup>26</sup>. Les changements proposés sont les suivants :*

- *Rendre admissibles au RIC les coopératives de consommateurs et de solidarité.*
- *Bonifier le Régime d’investissement coopératif en faisant passer la limite de capitalisation de 60 à 70 %.*
- *Reconnaître comme coopératives admissibles au RIC les coopératives de producteurs et les coopératives de solidarité ayant des membres producteurs, lorsque ces coopératives font la mise en marché des produits de leurs membres auprès de consommateurs non membres<sup>27</sup>.*
- *Rendre admissibles au RIC les employés de sous-filiales contrôlées par les coopératives afin de permettre à ces employés de participer à la croissance de l’organisation qui leur fournit du travail.*
- *Introduire une bonification additionnelle de 25 % de déduction fiscale pour des parts RIC souscrites volontairement par des investisseurs admissibles (en sus des parts de qualification, des autres parts obligatoires et des ristournes capitalisées) et émises afin de soutenir un projet spécifique d’expansion ou de développement de la coopérative (ce projet devant être réalisé au plus tard dans les trois ans de l’émission de ces parts).*
- *Supprimer la règle de la majorité des actifs situés au Canada dans les critères d’admissibilité au RIC.*
- *Supprimer la règle de la majorité des salaires versés à des employés d’un établissement situé au Québec.*

## **Recommandation – 10 : Écosystème financier**

- Afin de soutenir adéquatement le financement de l’ensemble des entreprises collectives et offrir des produits financiers variés et adaptés à cette clientèle, il est proposé de :

---

<sup>26</sup> Il est observé que l’acquisition d’entreprises hors-Québec se traduit généralement par plusieurs avantages tel que le rapatriement en tout ou en partie de plusieurs services « back office » au Québec (services marketing, recherche et développement, gestion générale, services informatiques et de gestion de données, services logistiques). Elle permet aussi de rapatrier au Québec les profits générés par les entreprises acquises. Les achats d’entreprises génèrent aussi des retombées en matière d’économie d’échelle (achats, livraison, services externes) pour les entreprises repreneuses, sans compter les expertises et savoir-faire acquis.

<sup>27</sup> Ces coopératives ne peuvent se qualifier actuellement au RIC en raison de l’exigence que 90 % des biens ou des services qu’elles fournissent le soient à des personnes qui se les procurent dans le but de gagner un revenu d’entreprise.

*Maintenir l'appui gouvernemental aux fonds dédiés aux entreprises collectives tels le Réseau d'investissement social du Québec, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale et également pour les programmes visant le soutien aux entreprises collectives à Investissement Québec.*

*Reconnaître la CDRQ, les Fédérations de coopératives et les regroupements coopératifs comme partenaire privilégié du RISQ afin d'augmenter le nombre de coopératives qui bénéficient du RISQ;*

#### **Recommandation – 11 : Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC)**

- Les petites entreprises collectives qui désirent rénover, construire ou acquérir un immeuble disposent souvent de peu de moyens pour concrétiser leur projet. Une aide financière d'appoint complétant la capitalisation interne favorise l'arrivée de partenaires financiers conventionnels pour investir au projet. Il est proposé de :

*Reconduire le Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC), malgré que ce fonds de subvention finance très peu les coopératives.*

#### **Recommandation – 12 : Coopérative d'investisseurs**

- La Loi sur les coopératives du Québec, contrairement à d'autres provinces, ne permet pas la création de coopératives d'investisseurs. Ces coopératives regrouperaient des investisseurs sociaux individuels et des corporations voulant soutenir financièrement des projets socio-économiques d'une région ou d'un secteur spécifique. Il est proposé de :

*Appuyer une modification souhaitée de la Loi sur les coopératives actuelles pour y introduire un nouveau type de coopérative, soit la coopérative d'investisseurs.*

*Accorder un avantage fiscal à ses membres pour favoriser les investissements, notamment en région et compenser les risques accrus.*

### ***B) Les actions à privilégier pour encourager les entreprises collectives à s'engager dans un processus de croissance***

Dans un contexte de rareté grandissante de la main-d'œuvre et également d'intensification de la concurrence amenant une pression sur les marges bénéficiaires, les coopératives et les autres entreprises collectives doivent travailler davantage en réseaux et surtout mutualiser diverses fonctions. La mutualisation d'opérations sous diverses formes permet de dégager des économies d'échelle et de créer des synergies ayant un impact direct sur la viabilité et la pérennité des entreprises participantes.

Il est observé que les entreprises à forte croissance ou à potentiel de forte croissance constituent des moteurs économiques. D'après des analyses sur le sujet<sup>28</sup>, dont l'une pour le Québec réalisée par l'Université du Québec à Trois-Rivières, les PME à forte croissance, même si elles ne représentent que 2 à 10 % des entreprises pérennes par région, accaparent de 40 à 60 % des nouveaux emplois. Il apparaît important de prioriser ces entreprises dans le soutien technique. L'approche *accélérateur* a fait ses preuves. Elle est caractérisée par la dispense de services techniques stratégiques à la croissance. Actuellement, un projet étalé sur 2 ans appelé Bêtatron est en marche et vise les nouvelles coopératives les plus prometteuses créées par la CDRQ.

L'accès aux marchés publics est important pour les entreprises collectives. Alors que les coopératives et OBNL d'une certaine taille sont assez bien positionnés en regard des marchés publics (municipaux, provinciaux et fédéraux), la grande majorité des autres entreprises collectives ont une présence timide dans ces marchés. Certaines embûches demeurent pour profiter pleinement de ces marchés (complexité des procédures d'inscription, offre de produits peu standardisés, absence de sites transactionnels).

### **Recommandation – 13 : Développement et consolidation par mutualisation**

- Afin de favoriser la pérennité et le développement des entreprises collectives dans un contexte de mondialisation, la mutualisation ou le regroupement de structures ou de fonctions d'affaires deviennent l'une des principales voies à privilégier. Il est proposé de :

*Créer une mesure financière encourageant la mise en place de projets de mutualisation (fusion, création de regroupements de services ou de consortiums d'affaires, mise en place de pôles de services, gestion regroupée de coopératives).*

### **Recommandation – 14 : Bêtatron, accélérateur de croissance**

- Afin d'accélérer la croissance des entreprises collectives les plus prometteuses, il est proposé de :

*Financer la mesure Bêtatron sur 5 ans et d'élargir sa clientèle à l'ensemble des entreprises collectives<sup>29</sup> et de financer la création d'équipes multidisciplinaires de spécialistes en croissance d'entreprise.*

### **Recommandation – 15 : Accès au marché des instances publiques, au palier municipal**

- Afin que le maximum d'entreprises collectives puisse vendre ses produits et services aux instances publiques, particulièrement au niveau municipal, pour la consolidation de l'économie de locale, il est proposé de :

---

<sup>28</sup> Presses de l'Université du Québec, Les PME en croissance, 2002, Introduction

<sup>29</sup> Les entreprises admissibles, qu'elles soient des coopératives ou OBNL, devront démontrer un potentiel de forte croissance.

*Appuyer une campagne de promotion de l'achat municipal auprès des entreprises d'économie sociale en collaboration avec l'UMQ, la FQM, l'ECPAR, le Chantier de l'économie sociale et le CQCM.*

*Outils les municipalités et les MRC afin qu'elles saisissent davantage les opportunités de développement générées par l'application de la Loi « visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs » et de maximiser l'implication de celles-ci dans des projets locaux.*

### **C) Les marchés offrant le meilleur potentiel de croissance pour les entreprises collectives en général**

Les marchés ayant les meilleurs potentiels sont souvent occupés et desservis par plusieurs entreprises et la compétition y est importante. En économie sociale, les marchés offrant le plus de potentiel sont ceux identifiés par les promoteurs d'un projet d'entreprise collective. Les promoteurs sont les mieux placés pour répondre collectivement à leurs besoins ou ceux de leur communauté. Les trous de services, les problèmes d'appariement d'offre-demande sur des marchés spécifiques, les marchés monopolistiques, l'éloignement géographique sont tous des indicateurs qui permettent d'identifier des marchés favorables à l'économie sociale. Il ne faut pas faire l'erreur de développer ou d'analyser un marché sans avoir de promoteurs car la phase de démarrage ne pourra jamais être amorcée sans un groupe de personnes prêtes à porter le projet, et encore moins la phase opérationnelle. Il y a donc une nécessité d'accompagner les promoteurs à chacune des étapes du développement d'une entreprise collective.

Dans un contexte où l'on consomme de plus en plus de services dématérialisés, il est opportun de s'ouvrir à un développement moins axé sur les besoins locaux. Toutefois, le manque de proximité peut être une difficulté pour mobiliser les promoteurs d'un service international. Il y a donc nécessité de revoir nos façons de développer des entreprises à cette échelle. Nos études préliminaires sur le sujet nous amènent à penser qu'il faut déployer des mesures particulières pour aborder ce marché dont les contours sont éclatés et où il y a peu d'exemples d'entreprises d'économie sociale bien implantées.

L'approche de développement par filière déployée par la CDRQ a comme objectif de créer des réseaux d'entreprises dans des secteurs déjà occupés par une ou un petit groupe d'entreprises. Dans une filière, on cherche à créer une synergie afin de maximiser l'accès à un marché pour un groupe d'entreprises. Cette façon de développer exige des investissements en concertation et en développement d'expertise conseil en innovation sociale, en gestion ou encore, en savoir-faire technique. Après 3 ans d'expérimentation, cette façon de travailler devrait être renforcée dans le prochain PAGES.

Dans le cas des grandes coopératives, les marchés d'exportation constituent un moyen de développement important. Les acquisitions hors-Québec sont aussi une voie incontournable



car le marché québécois est trop étroit pour assurer la croissance future de certaines coopératives agroalimentaires, par-exemple. Les mesures fiscales doivent jouer pleinement leur rôle pour ces coopératives car les autres mesures du PAGES ne visent pas, dans les faits, ces entreprises.

#### ***D) Les moyens pouvant être mis à la disposition des entreprises collectives pour qu'elles aient accès aux marchés offrant le meilleur potentiel de croissance***

L'accompagnement des promoteurs à chacune des étapes de la vie d'une entreprise collective permet d'en accélérer le développement et la croissance. Cet accompagnement doit intervenir sur plusieurs aspects. Nous avons une grande expertise en ce qui concerne le processus d'idéation, de plan d'affaires et de constitution. Toutefois, l'écosystème d'accompagnement devrait intervenir davantage sur les capacités entrepreneuriales des membres fondateurs et/ou administrateurs. Le CQCM dispose d'un programme de formation des dirigeants, mais celui-ci est davantage axé sur la vie associative. Probablement que le manque de formation entrepreneuriale des promoteurs d'entreprise collective vient du fait qu'on a très peu étudié les dynamiques de l'entrepreneuriat collectif. Dans le secteur particulier des coops de travail, le Réseau de la coopération du travail a développé un parcours coop qui accompagne et forme les promoteurs de façon globale. Il faudrait donc investir dans la recherche sur ce sujet et développer ou renforcer des programmes de formation spécifiques offerts sur l'ensemble du territoire québécois.

L'accès au marché est de plus en plus conditionné par l'usage de moyens technologiques qui permettent d'accélérer les échanges de biens (ex. : bourse électronique) mais aussi de dématérialiser des services (ex. : télémédecine) ou produits (ex. : musique en *streaming*). Les dirigeants des entreprises collectives, comme ceux de la majorité des PME du Québec, ont de la difficulté à saisir les enjeux, les menaces et les opportunités de cette nouvelle économie. La mise en place d'un centre d'expertise technique en économie du partage/collaborative entouré de chercheurs en TI, en sciences sociales, juridiques et économiques est une avenue pour soutenir dans cet univers où les technologies et applications sont diversifiées.

L'approche par filière est une façon d'aborder de nouveaux marchés. Elle crée des dynamiques de développement et de l'intercoopération à partir de quelques entreprises émergentes sur le marché. L'approche par filière permet aussi de cristalliser plus rapidement une expertise du marché et de maximiser l'impact des interventions des conseillers spécialistes.

Tel que souligné précédemment, l'acquisition d'entreprises constitue l'un des principaux moyens de croissance. Malgré les défis de l'intégration, la reprise d'entreprises permet de faire un bond rapide en achetant une clientèle, des installations, des expertises et surtout des activités bien en marche. Il est observé que les grandes coopératives conservent une place importante dans leur stratégie d'affaires pour les acquisitions, lesquelles permettent de rejoindre de nouveaux marchés. Les recommandations 2 et 3 énoncées précédemment visent justement à élargir le bassin d'entreprises collectives pouvant mener à bien des reprises d'entreprises.

### **Recommandation – 16 : Créer une mesure s’inspirant de Parcours Coop**

- Le Réseau de la coopération du travail, depuis quelques années, a développé Parcours Coop<sup>30</sup>. Ce concept consiste à assister les promoteurs désirant démarrer une coopérative dans l’élaboration de leur plan d’affaires ainsi qu’à leur dispenser 14 ateliers de formation visant tous les aspects du fonctionnement et de la gouvernance d’une coopérative. Cette approche vise à créer des entrepreneurs collectifs compétents capables de mener à bien leur projet. Il est donc proposé de :

*Financer le déploiement du Parcours COOP dans diverses régions du Québec pour rendre cet accompagnement accessible à un maximum d’entrepreneurs collectifs dans l’élaboration de leur projet et l’acquisition de compétences entrepreneuriales intégrées.*

### **Recommandation – 17 : Approche par filière**

- L’approche par filière, présentement expérimentée par la CDRQ, offre un grand potentiel car elle s’appuie sur des coopératives qui œuvrent dans des secteurs émergents pour l’économie sociale. À partir de l’expérience des entreprises pionnières, on peut dégager rapidement les enjeux et opportunités d’un marché. Il est proposé de :

*Continuer de soutenir l’approche de développement par filière et étendre cette approche à l’ensemble des entreprises d’économie sociale par le biais de l’Entente de partenariat pour le développement des coopératives.*

## ***Enjeu 3 : Innovation et virage numérique***

### ***A) Les initiatives privées et publiques qui encourageraient l’innovation, y compris la recherche et le développement (R-D), dans les entreprises collectives***

Les entreprises collectives doivent innover et s’inspirer de modèles et de pratiques porteuses présents dans différents pays (France, Italie, Espagne, USA, autres provinces canadiennes). Grâce à des partenariats avec des acteurs reconnus en recherche sur l’entrepreneuriat collectif, il est possible de dégager des pistes prometteuses pour favoriser l’évolution et la diversification de cet entrepreneuriat.

Le PAGES doit appuyer également la recherche et l’innovation sur les produits, les procédés et les modèles organisationnels. La révolution verte doit également trouver écho dans ce plan. L’économie verte favorise l’émergence de nouveaux secteurs économiques nécessitant par ailleurs l’acquisition de connaissances et d’expertises pointues.

---

<sup>30</sup> Réseau Coop a lancé récemment sa 10<sup>e</sup> cohorte d’entrepreneurs. Depuis ses débuts, 75 % des candidats ont mené à bien leur projet de démarrage d’entreprise.

### **Recommandation – 18 : Soutenir la recherche pour innover socialement et économiquement**

- Afin d'alimenter l'innovation en matière de modèles et pratiques porteuses en entrepreneuriat collectif, il est proposé de :

*Créer une mesure visant l'appui financier à la recherche pour l'analyse des grandes tendances sociétales, l'étude de modèles d'affaires novateurs en entrepreneuriat collectif à l'étranger, de nouvelles formes de coopératives, et également, pour répertorier des lois, des programmes et des mesures ayant démontré leur efficacité en entrepreneuriat collectif.*

*Renforcer notre connaissance de la dynamique d'entrepreneuriat collectif par le financement de recherches.*

*Développer un programme favorisant l'accès aux données pour les chercheurs, notamment celles compilées par l'ISQ à l'occasion du portrait statistique de l'ES afin de maximiser la valeur de ces données.*

### **Recommandation – 19 : Financer une cellule en innovations coopératives**

- Inspiré par des pratiques novatrices dans des entreprises comme Agropur ou SSQ Assurance en matière d'innovation<sup>31</sup>, il est proposé de :

*Financer la création d'une cellule innovation axée sur l'identification d'innovations porteuses, particulièrement au niveau technologique, des nouveaux produits et services et des procédés novateurs.*

### **Recommandation – 20 : Soutenir l'innovation en économie verte**

- Malgré que l'économie sociale soit un modèle attrayant pour les promoteurs ayant la fibre verte et que l'environnement soit une préoccupation de plusieurs entreprises existantes, celles-ci ont peu de moyens pour agir à la vitesse que nécessite cet enjeu planétaire. Le PAGES doit contribuer à la métamorphose des entreprises collectives pour répondre aux nouveaux impératifs dont l'économie verte. Il est proposé de :

*Reconduire et ajouter des budgets au Programme de soutien à l'innovation en économie sociale et d'élargir l'admissibilité du programme pour soutenir notamment l'innovation en matière de produits, de procédés et de nouvelles formules d'affaires.*

---

<sup>31</sup> SSQ Assurance a mis en place une cellule innovation horizontale effectuant une veille sur toutes les innovations qui pourraient profiter à la croissance et à une meilleure compétitivité de l'entreprise. De son côté, Agropur a mis en place 5 groupes innovations visant divers aspects de ses opérations (ex : tests de produits). Cette veille et recherche constante permet notamment d'effectuer une forme de « benchmarking élargi » en regard des meilleures pratiques et innovations dans leur domaine respectif.

*Plus spécifiquement, appuyer le développement, l'accompagnement et la modélisation de synergie coopérative dans le domaine du conditionnement des matières résiduelles et la cogénération d'énergie en s'inspirant du concept de l'écologie industrielle et territoriale.*

### **Recommandation – 21 : Prendre le virage du développement durable**

- Compte tenu de leurs préoccupations à la fois économique et sociale, les entreprises collectives doivent être encouragées à s'inscrire dans une approche de développement durable. Présentement, le virage vers le développement durable des entreprises collectives s'effectue à géométrie variable. Les connaissances pour effectuer ce tournant manquent dans une majorité d'entreprises. Il est proposé de :

*Introduire une mesure pour soutenir financièrement les entreprises collectives et les regroupements sectoriels pour effectuer leur bilan en matière de développement durable et ensuite élaborer un plan d'action. Cette mesure défraierait une partie des coûts de pré-diagnostic de développement durable.*

### **Recommandation – 22 : Créer d'une filière énergies vertes**

- Afin de soutenir les projets de développement d'énergies vertes (cogénération, géothermie, chauffage à la biomasse forestière, gaz naturel renouvelable), il est proposé de :

*Appuyer financièrement la transition des coopératives utilisant le mazout comme source de chauffage ou de production d'énergie vers une utilisation de biomasse forestière, particulièrement en zone nordique et dans les coopératives d'habitation en zone de production forestière.*

*Appuyer la création d'une filière biométhanisation<sup>32</sup> en prévoyant dans le futur Plan d'action sur les changements climatiques, qui se termine en 2020, un appui financier visant les secteurs agricoles et agroalimentaires.*

## ***B) Les stratégies d'action qui faciliteraient le virage numérique dans les entreprises collectives***

Dans un contexte de mondialisation des marchés, l'implantation des technologies numériques devient un incontournable pour la croissance, l'avenir et la survie des entreprises. Ces technologies sont porteuses d'importants gains potentiels de productivité. Une étude récente<sup>33</sup> du CEFRIO faisait état que les entreprises collectives tardent à prendre un virage de

---

<sup>32</sup> Un premier projet de biométhanisation à base de résidus agricoles et agroalimentaires est dans une phase avancée à Warwick et devrait être suivi par d'autres projets semblables.

<sup>33</sup> CEFRIO (Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations), Économie sociale 2.0-Cap vers le numérique, p.80

fond en matière de technologie numérique. Le manque d'expertise, de moyens financiers et d'accompagnement adapté est plus particulièrement invoqué pour expliquer la situation actuelle.

Les technologies numériques peuvent apporter une contribution majeure au dynamisme des entreprises collectives, car elles peuvent améliorer les performances à divers niveaux comme le commerce électronique, la mise en place des applications spécialisées, le suivi intégré de gestion et le marketing à travers, plus particulièrement, les médias sociaux. Tel qu'observé, le virage numérique devient, dans la plupart des entreprises, l'une sinon la principale pièce maîtresse pour la transformation des modèles d'affaires.

**Recommandation – 23 : Coopérative d'accompagnement numérique de l'économie sociale (CANÉS)**

- Afin d'appuyer et d'accélérer l'intégration d'outils numériques (CRM, IA, traitement et protection des données, etc.), il est proposé de :

*Créer un groupe de soutien technique pour accompagner les entreprises collectives et les regroupements sectoriels dans l'implantation des diverses solutions numériques.*

**Recommandation – 24 : Programme de financement de l'innovation sociale numérique**

- Afin d'inciter les entreprises collectives ainsi que les regroupements sectoriels à investir dans les technologies numériques, il est proposé de :

*Créer un programme d'aide financière permettant de défrayer une partie des coûts d'implantation des technologies numériques. La priorité des interventions serait mise sur les projets les plus structurants : CRM, manufacturier 4.0, intelligence artificielle, données massives et projets collectifs sectoriels.*

***C) Les moyens pour soutenir la naissance et l'essor des entreprises collectives utilisant de nouvelles technologies ou tendances numériques comme principal modèle d'affaires***

Les technologies numériques ont fait naître de nouveaux modèles d'affaires basés sur les plateformes et les applications informatiques diverses. L'économie de plateformes collaboratives couvre un large spectre allant du commerce en ligne en passant par l'économie de partage et l'économie collaborative, jusqu'à l'économie circulaire et la consommation de proximité par le branchement direct consommateurs-producteurs (circuit court). La formule coopérative doit se donner une approche et des moyens pour investir ces activités en pleine expansion et pour rejoindre et accompagner adéquatement ce nouveau type d'entrepreneuriat.

**Recommandation – 25 : Développer l'économie collaborative et le commerce électronique**

- L'économie de plateformes est vouée à une croissance rapide au Québec comme ailleurs dans le monde. Les coopératives peuvent jouer un rôle important dans cette nouvelle façon de faire des affaires, et il est proposé de :

*Mettre en place une mesure qui permettra de développer l'économie coopérative de plateformes et de commerce électronique par un accompagnement et un soutien financier aux nouveaux projets et une aide technique à l'expansion et au déploiement des plateformes existantes. Favoriser la mutualisation des plateformes.*

*Appuyer financièrement une veille stratégique à l'étranger pour le développement et la mutualisation de plateformes numériques coopératives.*

## **Enjeu 4 : Attractivité du modèle pour l'entrepreneuriat et la main-d'œuvre**

### **A) Les actions permettant d'encourager le démarrage et la relève d'entreprise selon le modèle de l'entrepreneuriat collectif**

Les formules coopératives et OBNL demeurent souvent beaucoup moins connues que les formes traditionnelles d'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat collectif doit faire l'objet d'une promotion et d'une sensibilisation continue pour se démarquer. Cette promotion est en grande partie assumée par le CQCM et le Chantier de l'économie sociale, lesquels organismes ont des moyens financiers et humains limités pour l'ampleur de la tâche, dont notamment réaliser des activités à grand déploiement.

Lors de l'idéation d'un projet d'économie sociale, il est très difficile de financer les étapes de prédémarrage pour les entrepreneurs collectifs. Ces étapes sont pourtant cruciales notamment en termes de définitions des besoins, de l'usage et de l'identification des modèles d'affaires. Le processus d'élaboration du plan d'affaires devient dans ce contexte plus difficile à réaliser.

#### **Recommandation – 26 : Allouer des ressources pour le suivi du PAGES**

- Pour le CQCM, le suivi du PAGES est très couteux en termes de ressources humaines. Lors du dernier PAGES, ce sont les membres du CQCM qui ont financé, par leur contribution, ce suivi. Naturellement, cette allocation de ressources a diminué celles accordées à la réalisation du Plan des réseaux coopératifs. Afin d'améliorer la contribution du CQCM à la mise en œuvre du PAGES 2020-2025, il est proposé de :

*Apporter un appui financier équitable au fonctionnement aux 2 organismes chapeautant l'entrepreneuriat collectif, soit le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité et le Chantier de l'économie sociale.*

### **Recommandation – 27 : Instaurer une subvention salariale s’inspirant du programme STA**

- Les entrepreneurs se lançant en affaires doivent souvent investir plusieurs mois pour élaborer leur projet, en plus de devoir injecter des sommes significatives dans la capitalisation de leur entreprise naissante. Ces personnes doivent pouvoir compter sur une mesure tampon pour subvenir à leurs besoins pendant cette période critique. Il est proposé de :

*Instaurer une subvention salariale s’inspirant du programme STA (soutien au travail autonome) pour soutenir les travailleurs et producteurs impliqués dans la mise sur pied d’une coopérative de travail, de solidarité ou de producteurs.*

### **B) Les actions permettant d’accroître l’attraction et la rétention de la main-d’œuvre au sein des entreprises collectives**

Les coopératives doivent adapter leur image corporative pour la rendre plus attractive auprès du grand public. Elles ont commencé à réfléchir sur les moyens pour se donner une image de marque forte en mettant de l’avant les valeurs coopératives (démocratie, partage équitable des résultats, primauté de la personne sur le capital). Les coopératives explorent également de nouveaux modèles coopératifs qui pourraient être introduits dans la nouvelle Loi sur les coopératives et qui seraient susceptibles d’élargir la clientèle pour cette forme d’entreprise.

Au chapitre de l’attraction et de la formation de la main-d’œuvre, les coopératives doivent travailler en étroite collaboration avec Emploi-Québec pour profiter de l’ensemble des mesures disponibles. Certains programmes en place doivent devenir plus flexibles. Il faudra également proposer de nouvelles avenues pour attirer et rejoindre les différentes catégories de travailleurs (jeunes, immigrants, diplômés, etc.) et aller chercher une relève dynamique. De la même manière, la réinsertion professionnelle peut constituer un bassin de main-d’œuvre intéressant souvent sous-utilisé.

Finalement la formation des travailleurs ainsi que des dirigeants revêt une importance particulière pour renforcer la compétitivité des entreprises collectives. Il faut « créer » des entrepreneurs coopératifs solides, bien formés si on veut des entreprises fortes et à capacité de croissance.

### **Recommandation – 28 : Actualiser les programmes d’employabilité d’Emploi-Québec**

- Les programmes gouvernementaux en matière de main-d’œuvre peuvent contribuer à rejoindre de nouveaux bassins de travailleurs. Cependant, certaines rigidités normatives nuisent à leur pleine utilisation. L’actualisation devrait concerner les programmes d’insertion et la subvention salariale pour les entreprises d’économie sociale. Il est proposé de :

*Actualiser les programmes d'employabilité d'Emploi-Québec destinés aux entreprises collectives en révisant certains critères d'application (ex : taux de subvention, durée, admissibilité) pour favoriser le démarrage d'entreprise et l'insertion socioéconomique.*

#### **Recommandation – 29 : Programme d'employabilité et d'accueil d'immigrants**

- Le taux de chômage chez les immigrants demeure plus élevé que chez la population en générale. Il est donc nécessaire de mettre en place des mesures qui permettront de rapprocher la main-d'œuvre migrante et les entreprises d'économie sociale de tout le territoire québécois.

*Créer un programme d'embauche d'employé immigrant exclusif aux entreprises d'économie sociale. Ce programme pourrait être dégressif sur trois ans afin de s'assurer d'une intégration réussie.*

*Ajouter un volet promotion à ce programme pour rejoindre les immigrants reçus et sans emplois. Ce volet pourrait aussi financer les communautés qui désirent apporter des adaptations à leur milieu de vie pour favoriser la rétention.*

#### **Recommandation – 30 : Créer un programme d'embauche de finissants**

- Les valeurs coopératives rejoignent les « milléniaux » toutefois ils connaissent mal l'économie sociale. Un programme de subvention de stage en entreprise permettrait de créer une passerelle entre les institutions, les finissants et les entreprises d'économie sociale. L'objectif du programme est de permettre de donner accès à des postes attrayants, bien rémunérés comme première expérience de travail dans des entreprises collectives.

*Créer un programme d'aide financière non remboursable d'une année qui permettrait de financer la gestion d'une banque de candidats par régions et par secteurs, la promotion et surtout l'embauche des finissants.*

#### **Recommandation – 31 : Investir dans les entrepreneurs de l'économie sociale**

- Les rôles d'administrateurs et de dirigeants d'entreprises collectives nécessitent des compétences à plusieurs niveaux (gouvernance, gestion, finance, marketing et vie associative). Les connaissances requises ne peuvent être obtenues que par des formations adaptées à la réalité d'une entreprise collective. Il est proposé de :

*Implanter un programme de formation pour le développement des compétences des administrateurs et dirigeants d'entreprises collectives à partir des connaissances et des pratiques reconnues actuellement, notamment la boîte à outils de la gouvernance développée par la Chaire de leadership en enseignement sur l'engagement social et le*



***C) Dans le but de faire connaître le modèle de l'entrepreneuriat collectif, les intervenants, clients et autres personnes doivent prioritairement être sensibilisés et éduqués***

La sensibilisation à l'entrepreneuriat collectif est exigeante, car elle doit rejoindre une large clientèle et idéalement l'ensemble de la population. Les intervenants politiques au niveau municipal, provincial et fédéral doivent être priorités, car ces gens sont des multiplicateurs et peuvent contribuer à plusieurs niveaux au développement de l'entrepreneuriat collectif. Les pouvoirs publics peuvent offrir de l'aide directe (programmes, mesures spécifiques et achats auprès des entreprises collectives), mais aussi indirecte en faisant en sorte que l'ensemble des leviers dont ils disposent soient ouverts et sans entraves pour ces entreprises. L'État peut également faire évoluer le cadre légal pour permettre de rendre plus attirant l'entrepreneuriat collectif, et particulièrement la formule coopérative.

Les intervenants économiques constituent la deuxième clientèle à privilégier. Les CLD, les autres organismes de développement économique, les chambres de commerce et les municipalités constituent souvent des partenaires à la base des initiatives collectives. Les municipalités, même si elles sont des instances publiques, peuvent aussi participer activement à l'économie terrain et offrir de nombreuses formes de soutien aux entreprises collectives (contrats, aides financières, soutien en ressources (locaux, équipements, prêts de personnes) et partenariats divers dans les projets).

L'implication citoyenne de la génération future sera importante pour que notre société pose les actions nécessaires afin de relever les défis de demain. Les programmes d'éducation à la coopération et à l'entrepreneuriat coopératif développés par le CQCM proposent ce terrain propice à l'engagement des jeunes en leur faisant expérimenter des projets en affinité avec leurs aptitudes et intérêts qui répondent aux besoins de leurs milieux de vie. Des services de formation, d'accompagnement et d'évaluation sont aussi offerts aux jeunes et aux intervenants qui les accompagnent.

Depuis 2004, les services en entrepreneuriat coopératif jeunesse sont soutenus financièrement par le gouvernement du Québec. Toutefois, en 2015, le Secrétariat à la jeunesse a amputé de façon significative le budget alloué au CQCM tout en réorientant les activités vers les écoles secondaires et les cégeps, privant ainsi les écoles primaires de services.

Au niveau collégial et universitaire, il demeure toujours difficile d'inscrire l'enseignement de l'entrepreneuriat collectif dans les cursus scolaires réguliers. La visibilité de l'entrepreneuriat collectif au chapitre de l'enseignement supérieur demeure très timide et commande de nouvelles stratégies d'approche. Sur la base de l'expertise développée depuis 2004, le CQCM a réalisé un nouvel outil d'accompagnement destiné aux intervenants et aux jeunes qui réalisent des projets au cégep.

### **Recommandation – 32 : Renforcer les connaissances des décideurs municipaux**

- Les élus municipaux prennent une plus grande place dans le développement social et économique de leur communauté, il est donc essentiel de les informer et les former sur les potentiels de développement de l'économie sociale.

*Soutenir le travail de partenariat entre la FQM, l'UMQ, le Chantier de l'économie sociale, la CDRQ et le CQCM*

### **Recommandation – 33 : Éducation à la coopération et à l'entrepreneuriat coopératif des jeunes**

- Afin de préparer cette nouvelle génération de jeunes aptes à entreprendre collectivement, il faut continuer de développer leurs compétences dès le primaire et ce, jusqu'à l'universitaire; il est donc proposé de :

*Appuyer le CQCM pour le renouvellement et la bonification de son entente sur la prestation de services en entrepreneuriat coopératif avec le gouvernement du Québec dans le cadre de la Stratégie d'action jeunesse en réintroduisant notamment les services aux écoles primaires. Cette entente devrait être conclue pour une période de 5 ans afin de permettre une stabilité des ressources humaines pour le maintien de l'expertise acquise depuis 2004 et la qualité des services offerts.*

*De même, appuyer le renouvellement des Fonds étudiants I et II qui offrent dans le premier cas des stages étudiants, notamment dans les entreprises collectives, et dans le second cas, de l'appui pour le déploiement des coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif (CIEC).*

### **Recommandation – 34 : Maximiser l'enseignement coopératif au collégial et à l'université**

- Afin de rejoindre les étudiants des milieux collégiaux et universitaires, une vaste opération doit être menée à la fois auprès du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et des institutions scolaires visées, il est proposé de :

*Créer un groupe de travail pour élaborer un plan d'action visant à introduire des cours d'entrepreneuriat collectif ainsi que des cas d'entreprises collectives dans le cursus scolaire, notamment dans les programmes d'administration, de droit et d'économie. En appui à ce plan d'action, soutenir le CQCM pour la diffusion de l'outil collégial dans les établissements d'enseignement supérieur.*

**D) Les actions permettant de faire connaître l'entrepreneuriat collectif auprès des intervenants, clients ou autres personnes.**

Même si les entreprises collectives doivent être les premiers ambassadeurs de ce type d'entrepreneuriat, il faut élargir le nombre d'intervenants qui propagent de l'information sur ce véhicule d'affaires. L'appareil public est vaste et nécessite des moyens particuliers pour rejoindre les divers niveaux de décideurs autant que pour positionner l'entrepreneuriat collectif dans les décisions, et plus particulièrement pour que ce modèle d'affaires soit considéré et tenu en compte dans les lois, programmes et mesures.

Il serait souhaitable en outre que la promotion de l'entrepreneuriat collectif vise aussi davantage le grand public. Actuellement, le CQCM et le Chantier de l'économie sociale réalisent différentes activités à portée médiatique. Cependant, les moyens sont limités pour faire de la publicité grand public. Il serait par ailleurs pertinent que l'État apporte un soutien pour la réalisation de la Semaine de la coopération, la Semaine de la relève coopérative et celle de l'Économie sociale considérant que ces moments sont privilégiés pour intéresser davantage les milieux médiatiques.

### **Recommandation – 35 : un comité interministériel**

- Afin de créer une mobilisation à long terme dans l'appareil public pour le développement de l'entrepreneuriat collectif, il est proposé de :

*Maintenir en place le comité interministériel qui travaille actuellement à l'élaboration du PAGES. Par la suite, le comité suivra l'évolution du prochain PAGES, mais surtout, verra à adapter ou créer des mesures dans les différents ministères pour appuyer les entreprises collectives. Il explorera de nouveaux champs de collaboration et de partenariat avec ces organisations; notamment le Secrétariat à la jeunesse, le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.*

*Mandater ce comité pour s'assurer de l'admissibilité des coopératives aux divers programmes des ministères et recommander des aménagements si nécessaire.*

### **Recommandation – 36 : Promotion de la coopération et de l'économie sociale**

- Afin de donner une plus grande ampleur et une visibilité accrue aux entreprises collectives auprès du grand public, il est proposé de :

*Apporter un soutien financier pour la tenue de la Semaine de la coopération, de la Semaine de la relève coopérative et de la Semaine de l'économie sociale.*

*Accorder une aide financière ponctuelle pour supporter l'organisation du Sommet sur les coopératives 2020, lequel événement sera le plus important depuis 2016 regroupant plusieurs centaines de participants du Québec, du Canada et de l'étranger.*

## **Enjeu 5 : Écosystème d'appui aux entreprises**

Le gouvernement du Québec a déployé un ensemble de produits et services et des mesures qui ont permis au Québec de se distinguer et d'accroître son leadership en matière d'entrepreneuriat collectif. Pour aller plus loin, il faut ajuster certaines mesures en place et également en ajouter de nouvelles répondant aux enjeux actuels et futurs. L'écosystème entourant l'entrepreneuriat collectif a produit des résultats tangibles. La prochaine étape consiste à bonifier ce qui existe avec une vision renouvelée pour répondre aux grands défis d'affaires identifiés pour les prochaines années.

### **A) Questions spécifiques de consultation : L'offre de services d'accompagnement et de financement répond-elle aux besoins des entreprises collectives en ce qui concerne les aspects suivants ?**

- **Les services régionaux concernant par exemple l'accompagnement pour les plans d'affaires, la recherche de financement, la gouvernance et la vie associative, la définition des besoins des collectivités et l'émergence de projets.**

Depuis plusieurs années, l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives n'a pas vu augmenter ses budgets<sup>34</sup> alors que les coûts de dispense des services de soutien ont progressé en fonction des besoins plus complexes, de l'inflation et des coûts de main-d'œuvre. Les regroupements coopératifs (CDRQ, regroupements sectoriels, Consortium de ressources et d'expertises coopératives) ont certes développé une offre de services professionnels de qualité dans les domaines ci-dessus énumérés, mais les budgets actuels ne permettent pas de rencontrer l'ensemble des besoins des coopératives. Il devient de plus en plus difficile pour ces regroupements d'attirer et de retenir les ressources humaines compétentes dont ils ont besoin, en raison de la faible capacité de payer. Cette situation est encore plus marquée dans les services au démarrage, c'est-à-dire du côté de la CDRQ et du Réseau de la coopération du travail.

Autre constat, la disparition de plusieurs CLD et la modification de l'offre de services de ces organismes, font en sorte que les OBNL sont peu soutenus et particulièrement dans les services spécialisés au démarrage et à la croissance. Ces services ont été grandement développés au cours des dernières années à travers l'Entente de partenariat. Cette expertise précieuse que l'on retrouve, tel que mentionné, à la CDRQ, dans les regroupements sectoriels coopératifs et au CONSORTIUM DE RESSOURCES ET D'EXPERTISES COOPÉRATIVES doit être mise à la disposition de l'ensemble des entreprises collectives afin de soutenir celles-ci dans la transformation d'affaires nécessaire pour les prochaines années.

- **Les services spécialisés, par exemple sur le plan sectoriel, de la numérisation et de l'innovation.**

---

<sup>34</sup> Les coupes paramétriques de 2014 ont même réduit le budget de 10 % sans diminuer les attentes concernant le mandat.

Les défis des technologies numériques et de l'innovation apparaissent majeurs tant pour les coopératives que les OBNL. L'ensemble de ces entreprises doivent faire un grand bond en avant en matière numérique pour ne pas être fragilisées et également voir reculer leur compétitivité par rapport aux autres entreprises. En matière de numérique, les entreprises collectives ont besoin d'un appui technique et financier car le dossier est complexe et va requérir des expertises spécifiques, en plus de nécessiter des investissements financiers et humains importants dans les organisations, lesquels s'étaleront minimalement sur les 5 prochaines années.

L'innovation doit être davantage soutenue pour diverses raisons. L'entrepreneuriat collectif doit déborder vers de nouveaux secteurs économiques d'avenir. De la même manière, on doit répertorier et adapter des modèles d'affaires à succès provenant de d'autres pays. Des types de coopératives innovatrices, hybrides ou autres, doivent être explorés pour rejoindre de nouvelles clientèles. L'innovation, c'est aussi développer de nouveaux savoirs et expertises et les tester à divers niveaux. Présentement, il y a peu de budgets spécifiques pour ces activités de recherche et d'expérimentation. Autant dans les technologies numériques que dans l'innovation en général, les regroupements sectoriels et les projets collectifs en général constituent le véhicule à privilégier pour rejoindre un grand nombre d'entreprises et aussi pour générer le plus de retombées.

- ***Les services professionnels, tels les comptables et les avocats***

Les ordres professionnels doivent être bien informés et sensibilisés sur l'entrepreneuriat collectif et ses particularités. Cependant, comme les entreprises collectives ne représentent qu'une faible partie de leur clientèle, seulement quelques personnes se spécialisent pour répondre à ces organisations. La principale solution pour contourner cette problématique réside dans les ressources des regroupements et du CONSORTIUM DE RESSOURCES ET D'EXPERTISES COOPÉRATIVES qui peuvent offrir une très large gamme de services de croissance et de gestion adaptés pour l'entrepreneuriat collectif. Le PAGES a contribué à élargir la gamme de services spécialisés offerts aux coopératives, il faut poursuivre dans cette voie et offrir ces services à toutes les entreprises collectives.

- ***Le financement pour le prédémarrage, le démarrage, la consolidation, la croissance et pour des projets de diverses natures tels que la relève d'entreprise, l'accompagnement des startups, l'appropriation du numérique en entrepreneuriat collectif et le développement de projets à portée locale.***

Le financement pour le prédémarrage demeure toujours problématique et l'on doit intervenir à travers des mesures plus pointues telles que proposées dans les 4 enjeux précédents. 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 moyennes et grandes coopératives, c'est-à-dire celles qui génèrent le plus de croissance et qui créent le plus d'emplois de qualité et de richesse.

Une mesure spécifique a été proposée pour l'accompagnement des startups dans le domaine de l'économie de plateformes. Pour les autres startups, le programme de

soutien à l'innovation sociale devrait contenir un volet pour aider les projets qui se situent dans les nouvelles technologies. En ce qui a trait au virage numérique, deux mesures ont été proposées visant d'abord la création d'un groupe facilitateur et de soutien technique et ensuite un programme finançant une partie des coûts des projets numériques émanant des entreprises collectives et de leurs regroupements. En ce qui a trait aux projets à portée locale, une nouvelle mesure a été suggérée s'apparentant aux fonds d'économie sociale autrefois gérés par les CLD. Ces fonds d'économie sociale, rappelons-le, avaient contribué à la concrétisation de nombreux projets de démarrage, notamment dans les services de proximité.

## ***B) Actions pouvant être menées pour adapter l'offre de services et de financement de l'écosystème d'appui à l'entrepreneuriat collectif afin de répondre davantage aux besoins***

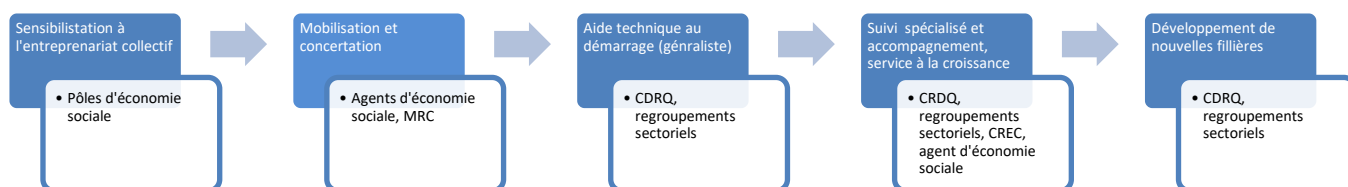
La sensibilisation et la promotion de l'entrepreneuriat collectif dans les régions passent principalement par les Pôles de l'économie sociale. La CDRQ et les fédérations sectorielles œuvrent aussi au chapitre de la promotion, particulièrement de l'entrepreneuriat coopératif, à travers l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives. Toutefois, leurs interventions se limitent à la promotion de leurs services auprès de l'écosystème et des promoteurs.

L'Entente de partenariat, rappelons-le, est une mesure horizontale qui couvre quatre grandes dimensions du développement coopératif, soit :

- La sensibilisation à la formule coopérative et la prospection de projets
- La dispense des services techniques aux coopératives en démarrage et le suivi spécialisé et l'accompagnement pour les coopératives existantes
- L'appui au développement de nouvelles filières
- Le soutien à la réalisation de projets structurants et innovants sectoriels

Ce programme constitue le cœur de l'appui technique pour l'émergence et la croissance des coopératives. Il doit contribuer davantage à la construction d'entreprises fortes, et prioriser pour les prochaines années l'aide à la transformation d'affaires des coopératives en place, même si on entend mieux encadrer les coopératives naissantes. Pour atteindre ces objectifs et optimiser son impact, le PAGES doit favoriser la mise en place d'un continuum de services, lequel est schématisé ainsi :

### **Rôle des organisations impliquées dans le continuum de services**



Même si la collaboration est très positive entre les Pôles de l'économie sociale et la CDRQ, il faut formaliser et structurer davantage cette collaboration pour être encore plus efficace à identifier les promoteurs potentiels et donner suite, dès les premiers pas d'un dossier. Le début du continuum de services est important car le renouvellement du mouvement coopératif et de l'entrepreneuriat collectif en général passe par une promotion plus efficace et coordonnée de tous les intervenants agissant sur le terrain.

Compte tenu que les OBNL disposent de peu de services de soutien au démarrage et à la croissance et que ce soutien spécialisé se retrouve dans la CDRQ, les regroupements sectoriels et le CONSORTIUM DE RESSOURCES ET D'EXPERTISES COOPÉRATIVES, il apparaît important que le PAGES puisse mettre à contribution l'expertise de ces regroupements au profit de l'ensemble des entreprises collectives. Des budgets devraient dès lors être dégagés pour élargir la clientèle recevant des services au démarrage et à la croissance ainsi que pour défrayer une partie des coûts de l'aide technique visée.

### **Recommandation – 37 : Maximiser les ressources de promotion de l'économie sociale**

- Afin d'appuyer la promotion et la sensibilisation à l'entrepreneuriat collectif dans toutes les régions et dans les diverses sphères d'activité, il est proposé de :

*Reconduire le soutien financier aux Pôles de l'économie sociale et de favoriser la conclusion d'un partenariat spécifique entre ces organismes et la CDRQ afin d'assurer une optimisation au début de la chaîne entrepreneuriale collective.*

### **Recommandation – 38 : Bonification importante de l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives**

- Afin de favoriser la dispense de services d'aide technique au démarrage et de services spécialisés d'accompagnement et d'aide à la croissance, et finalement, pour soutenir la diversification dans de nouvelles filières porteuses et permettre la réalisation de projets structurants et innovants, il est proposé de :

*Reconduire l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives et d'augmenter ses budgets en apportant les aménagements ou ajouts suivants :*

- *Améliorer le financement afin de mettre à niveau les conditions de travail des conseillers généralistes et sectoriels pour conserver l'expertise dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre;*
- *Augmenter le budget pour financer la prestation de services de super conseillers de l'écosystème d'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif (comptabilité, analyse financière, réalisation de plan d'affaires, ressources humaines et management participatif) ;*
- *Créer un fonds spécialement dédié aux frais de déplacement en région afin d'assurer un service équitable sur tout le territoire;*

- Augmenter les budgets dédiés au développement par filière pour l'embauche de conseillers spécialisés;
- Ajouter un volet pour soutenir les coopératives ou les groupes de coopératives qui sont dans des processus structurés de relance, de consolidation ou de rationalisation;
- Intégrer la démarche « 50 outils, 50 types d'accompagnement » de la CDRQ;
- Intégrer un volet « accélérateur de croissance » inspiré du Bêtatron actuel;
- Ajouter un volet à l'Entente et un financement conséquent aux fédérations de coopératives qui désirent offrir des services aux OBNL d'économie sociale déjà membres de leur fédération;
- Ajouter un volet à l'Entente et un financement conséquent pour favoriser la création ou le support de regroupements formels ou informels d'OBNL d'économie sociale afin de développer des offres de services mutualisés;
- Ajouter un volet et un financement conséquent pour soutenir le démarrage et l'expansion d'OBNL de l'économie sociale sur une base régionale qui s'intègre dans le continuum de services de la CDRQ;
- Ajouter un volet et un financement conséquent visant à offrir un service de suivi spécialisé pour les OBNL de l'économie sociale sur une base régionale qui s'intègre dans le continuum de services de la CDRQ et qui met à contribution le Consortium de services et d'expertises coopératives;

#### **Recommandations – 39 : Mesure d'agents d'économie sociale**

- La réforme des CLD a entraîné des pertes d'effectifs notamment en ce qui concerne les agents d'économie sociale et/ou rurale. Ces agents occupaient un rôle important dans l'écosystème de développement des communautés périurbaines, rurales et des régions éloignées. Leur travail d'animation et de concertation permettait de faire émerger des projets d'entreprises d'économie sociale pour répondre à des besoins locaux qui étaient par la suite accompagnés par la CDRQ. Il est proposé de :

*Réintroduire une mesure d'embauche d'agents d'économie sociale pour les communautés avec des taux de dévitalisation importants ou pour les communautés qui ont priorisé le développement de l'économie sociale dans leur plan de développement.*

#### **Recommandations – 40 : Communauté de pratique des acteurs de l'économie sociale**

- Pour accélérer les impacts d'une mesure d'embauche d'agents d'économie sociale et maximiser l'implantation des orientations et des mesures du PAGES 2020-2025, considérant l'expertise du CQCM comme animateur de la communauté de pratique des agents jeunesse, il est proposé de :

*Dans une perspective de continuum de services et d'arrimage avec les relayeurs de l'écosystème, confier un mandat d'animation de la communauté de pratique au CQCM afin de favoriser le transfert d'outils, d'expertises et réseauter les agents avec les autres acteurs de l'écosystème de développement de l'économie sociale.*



## SECTION 3

### ❖ **Ordre d'importance accordée aux enjeux de développement des entreprises collectives décrits précédemment**

Au cours des derniers mois, le CQCM a procédé à des rencontres personnalisées de ses membres pour les consulter sur la teneur du prochain *Plan stratégique des réseaux coopératifs et mutualistes 2020-2025*. Les regroupements et entreprises ont aussi été consultés lors d'un lac-à-l'épaule de réflexion de 2 jours, tenu en octobre 2018. Les enjeux dégagés par les participants à cet événement étaient, pour une majorité, assez semblables à ceux retenus par le MEI dans la présente consultation.

**Il a été demandé aux participants de prioriser les enjeux, voici ceux qui ont été identifiés par les membres du CQCM dans le cadre des consultations personnalisées, par ordre d'importance :**

- ***Main-d'œuvre et démographie***

La difficulté d'embauche et de rétention de la main-d'œuvre affecte la croissance d'une majorité de secteurs. On souhaite diverses actions ou une stratégie globale pour aider les entreprises coopératives face à cette problématique. Du côté de la démographie, on constate que le vieillissement de la population fait exploser la demande pour les services à la personne. On souhaite que les coopératives soient des acteurs de premier plan dans les secteurs visés.

- ***Croissance et solidité économique***

Les membres du CQCM ont souligné l'immense défi de transformation de leurs organisations pour être en mesure de poursuivre leur croissance. Cet enjeu interpelle tant les regroupements sectoriels que les entreprises de leur secteur. Pour les services spécialisés, ceux-ci devront être disponibles aux entreprises individuelles pour soutenir le virage à la fois numérique, organisationnel et de modèles d'affaires. Dans ce dernier cas, plusieurs éléments sont visés, par exemple : les secteurs d'activités à conserver, à développer ou à abandonner, l'intégration du commerce en ligne, la révision de la forme de gestion (ex : choix entre la gestion regroupée, régionalisée, centralisée ou d'autres formes) pour ne nommer que ces aspects.

- ***Transformation numérique et innovation***

Cet enjeu est aussi crucial et l'opinion générale est qu'il faut un soutien financier et technique, tant pour les regroupements que pour les entreprises, afin de s'assurer de bien mener à terme la vaste opération de transformation numérique. Cet enjeu se veut particulièrement important car les technologies numériques constituent le premier élément identifié pour hausser la productivité. En outre, l'implantation de ces technologies est vue comme la principale solution pour contrer la rareté de la main d'œuvre et également pour attirer les jeunes travailleurs de la relève.

- ***Équité et solidarité collective***

Les valeurs coopératives constituent les fondements du monde coop, elles offrent des balises pour le développement économique et social. La génération des milléniaux est très sensible aux valeurs d'équité, de co-développement et d'engagement envers la communauté. Par contre, cette génération connaît très mal le modèle coopératif. La promotion du modèle auprès de la population en général,

auprès des décideurs et particulièrement à travers l'appareil scolaire québécois doit être mise à l'agenda. La mutualisation des services et le renforcement des réseaux coopératifs permettront un meilleur développement de ce modèle économique plus respectueux des gens et des écosystèmes.

- ***Environnement et changements climatiques***

La transition vers une économie plus verte est incontournable cependant, bien souvent, les coopératives manquent de ressources pour amorcer cette transition. L'adoption de technologies et de modes de production davantage orientés vers le développement durable sera facilitée par un accompagnement technique. La contribution du milieu coopératif au développement durable fait partie des principes coopératifs; la promotion de ce qui est déjà réalisé dans les réseaux est nécessaire et permettra de propulser le mouvement.

- ***Occupation du territoire et mondialisation***

Il y a un consensus auprès des membres du CQCM que la reprise d'entreprises sous forme coopérative, plus particulièrement en région, contribue de façon très significative au développement de l'économie locale. Par contre, il est essentiel d'appuyer le développement des coopératives par un continuum de services offerts par un réseau de professionnels formés. La formation des promoteurs coopératifs est aussi primordiale pour les nouvelles coopératives en démarrage, mais aussi pour les entrepreneurs au sein des coopératives existantes.

Globalement les 5 enjeux retenus par le MEI permettent de rejoindre les différentes dimensions et fonctions stratégiques en matière d'entrepreneuriat collectif et vont dans le même sens que les 6 enjeux discutés par le mouvement coopératif et mutualiste.

## ❖ CONCLUSION

Le mouvement coopératif et mutualiste, au cours des prochaines années, veut contribuer à l'augmentation de la richesse des québécois et également à la diminution des inégalités économiques et sociales des personnes. La primauté de la personne sur le capital, le partage équitable des surplus selon l'usage et le fonctionnement démocratique des organisations sont autant de valeurs fortes de ces organisations qui peuvent contribuer à l'atteinte de ces objectifs.

Les coopératives et mutuelles sont déterminées à hausser leur productivité et leur compétitivité à travers un grand virage numérique et la mise en place de nouveaux modèles d'affaires. Elles entendent réaffirmer leur présence dans l'économie québécoise en poursuivant leur diversification et leur croissance, notamment par la reprise d'entreprises au Québec et hors-Québec. Ces entreprises, de par le fait qu'elles sont inaliénables et pratiquement non-délocalisables, contribuent grandement au maintien de la propriété québécoise des entreprises, et aussi, à la création d'un patrimoine collectif intergénérationnel.

Les coopératives et mutuelles entendent aussi jouer un rôle actif et de premier plan dans le développement des régions en maintenant ou ajoutant des services de proximité. Elles veulent participer aussi à la mise en valeur des ressources et forces des milieux comme l'agriculture, la forêt et l'aménagement du territoire, les services à la personne, le tourisme, les activités de loisirs,

les arts et la culture et les nouvelles énergies pour ne nommer que ces secteurs. Ces entreprises souhaitent être des acteurs dynamiques dans le développement de l'économie verte.

Les coopératives et mutuelles peuvent aussi proposer des solutions novatrices pour répondre à de nouveaux enjeux de la société québécoise dont le vieillissement de la population, le recrutement et le perfectionnement de la main d'œuvre, l'émergence de l'économie de proximité (circuits courts, marchés publics, projets d'économie circulaire), le transport durable et l'offre de loyers à prix abordable pour les clientèles fragilisées.

Le nouveau PAGES constitue une grande opportunité pour bien soutenir le virage d'affaires des entreprises collectives, mais également pour appuyer le positionnement de ces organisations dans des secteurs porteurs pour l'avenir. Le PAGES doit constituer un tout qui permettra aux entreprises collectives de disposer de l'ensemble des leviers pour hausser leur influence dans l'économie et la société québécoise. L'État québécois, par une approche intégrée et stratégique, est en mesure par ce plan d'accélérer significativement la croissance des entreprises collectives et ainsi favoriser l'essor d'un entrepreneuriat plus humain et enraciné dans les communautés et les régions.

## ANNEXE 1

### Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)

#### Ses membres réguliers

- Agropur coopérative laitière
- Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH)
- Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)
- Co-operators
- Mouvement Desjardins
- Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ)
- Fédération des coopératives de câblodistribution et de télécommunication du Québec (FCCTQ)
- Réseau de coopération des entreprises d'économie sociale en aide domestique (RCEÉSAD)
- Fédération des coopératives de santé du Québec (FCSQ)
- Fédération des coopératives de paramédics du Québec (FCPQ)
- Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ)
- Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ)
- Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire, bannière COOPSCO
- Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF)
- Promutuel Assurance
- La Capitale, Groupe financier
- La Coop Fédérée
- Réseau de la coopération du travail du Québec (RCTQ)
- SSQ Assurance

#### Ses membres auxiliaires et auxiliaires associés

##### Membres auxiliaires

- Fédération des coopératives d'habitation de l'Estrie
- Fédération intercoopérative en habitation de l'Outaouais (FIHAB)
- Fédération des coopératives d'habitation de la Mauricie et du Centre-du-Québec
- Fédération régionale des coopératives d'habitation de Québec – Chaudière-Appalaches
- Fédération des coopératives d'habitation du Royaume Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec
- Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal Métropolitain
- Fédération des coopératives d'habitation montréalaises
- Fédération québécoise des coopératives en animation et en formation financière, L'Actif

##### Membres auxiliaires associés

- Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers, École des Hautes Études Commerciales
- Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC)
- Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal
- Fondation, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi
- Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emploi du Québec
- Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)
- Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI)
- Réseau Accorderie

## ANNEXE 2

### Condensé de l'étude d'impact socio-économique Entente de partenariat entre le ministère de l'Économie et de l'Innovation et le Conseil québécois de la coopération de la mutualité 2015 à 2017.

En février 2019, la firme MCE Conseils déposait une analyse des résultats et de l'impact socio-économique de l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives. Les analyses élaborées visaient les 2 ou 3 premières années de cette mesure en raison de la complexité des modèles de retombées fiscales élaborées, mais également du fait que plusieurs données sont tirées d'un sondage mené auprès des coopératives et regroupements admissibles.

#### SOMMAIRE DES RÉSULTATS

##### ➤ Montants accordés par le MEI

###### Répartition par axe d'intervention de 2015 à 2017

- **AXE 1** : Soutien au développement coopératif régional et sectoriel (incluant la concertation des coopératives en région) : **7 210 537 \$**
- **AXE 2** : Relance ou restructuration de regroupements coopératifs et développement de nouveaux regroupements : **490 766 \$**
- **AXE 3** : Soutien aux initiatives coopératives hors réseau : **98 699 \$**

**TOTAL : 7 800 002\$**

##### ➤ Activité économique générée sur 2 ans

- Contribution directe au PIB : **75M \$**
- Contribution indirecte au PIB (INTRANTS) : **18M \$**

**TOTAL : 93M \$<sup>35</sup>**

##### ➤ Emplois créés sur 2 ans

- Emplois directs : **2600** emplois
- Emplois indirects : **200** emplois

**TOTAL : 2800** emplois<sup>36</sup>

##### ➤ Salaires et traitements sur 2 ans

- Salaires versés dans le secteur coopératif : **55.7M \$<sup>37</sup> (74,2% de la valeur ajoutée directe)**

#### ANNEXE 2 (suite)

<sup>35</sup> MCE Conseils, février 2019, p.34

<sup>36</sup> MCE Conseils, février 2019, p.34

<sup>37</sup> MCE Conseils, février 2019, p.34

➤ **Retombées fiscales pour le gouvernement du Québec sur 2 ans**

- Impôt sur les salaires directs : **2.5M \$**
- Taxes de vente, taxes spécifiques et impôt direct : **1.6M \$**
- Recettes parafiscales (RRQ, FSS, CNEST et RQAP) : **12.2M \$**

**TOTAL : 16.3M \$<sup>38</sup>**

➤ **Effet de levier des investissements gouvernementaux sur 2 ans**

- Pour chaque dollar investi par l'Entente, **9.60 \$<sup>39</sup>** ont été générés en activité économique (effet de levier de **9.6 fois**)
- L'effet de levier de programmes semblables se situait entre **2.1 à 5.9 fois**

➤ **Autres données**

- Pourcentage de la valeur ajoutée générée au Québec : **93%<sup>40</sup>**  
(26.5% achat dans la localité, 14.5% dans la MRC, 21.8% dans la région administrative et 30.6% dans le reste du Québec)
- Nombre d'emplois de 2015 à 2017 créés en dehors des 7 plus grandes villes du Québec : **1 500<sup>41</sup>**
- Coût par intervention sur la période 2015 à 2017 : **12 935 \$<sup>42</sup>**  
(comparativement à 687 500 \$ pour un programme comme Créativité Québec)
- Taux de satisfaction des coopératives face aux services offerts dans le cadre de l'Entente de partenariat : **90%<sup>43</sup>**

---

<sup>38</sup> MCE Conseils, février 2019, p.34

<sup>39</sup> MCE Conseils, février 2019, p.35

<sup>40</sup> MCE Conseils, février 2019, p.19

<sup>41</sup> MCE Conseils, février 2019, p.13

<sup>42</sup> MCE Conseils, février 2019, p.36

<sup>43</sup> MCE Conseils, février 2019, p.36

# L'écosystème de l'économie sociale au Québec

