

## Plan d'action en entrepreneuriat 2022-2025

Mémoire du CQCM et de ses partenaires

Septembre 2021

Le présent mémoire a été réalisé avec la collaboration de nos membres et partenaires suivants :

- La Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)

[Coopérative de développement régional du Québec](#)

- Réseau Coop

[Réseau COOP](#)

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	3
Qui sommes-nous ? .....	4
Notre contribution à l'entrepreneuriat .....	4
RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES PAR LE MINISTÈRE .....	6
CONCLUSION .....	11
ANNEXE – Présentation de l'écosystème .....	12

## INTRODUCTION

Les coopératives et les mutuelles sont un maillon important de l'économie du Québec. Notre mouvement représente 3 000 coopératives et mutuelles dans une multitude de secteurs de l'économie : finance et assurances, agroalimentaire, services à la personne, commerce de proximité, habitation, foresterie, etc. La coopération, de plus en plus populaire chez les jeunes, investit de nouveaux créneaux porteurs, tant pour la création de nouvelles entreprises que pour la relève d'entreprise : architecture, ingénierie, traduction, design, urbanisme, réadaptation physique, etc. En 2019, les coopératives et mutuelles ont généré un chiffre d'affaires de 47 G\$ et créé 120 000 emplois. De plus, le mouvement coopératif et mutualiste détient des actifs d'une valeur de plus de 423 G\$ (2020) et les coopératives et les mutuelles génèrent 14% du PIB du Québec.

Notre intention dans ce mémoire est de mettre en valeur la richesse et la diversité de l'entrepreneuriat coopératif, de le positionner comme étant une valeur ajoutée à l'entrepreneuriat et de favoriser l'atteinte de son plein potentiel. Entreprises à impact social, les coopératives et mutuelles ont une capacité de valoriser l'achat local, de créer des emplois de qualité, de maintenir les savoir-faire québécois et d'adopter des pratiques de développement durable. Grâce à leurs valeurs et leurs principes, ces entreprises incarnent l'importance de l'utilité sociale et du bien commun et contribuent à l'occupation et la vitalité du territoire du Québec.

La coopérative et la mutuelle sont une forme d'entrepreneuriat qui a fait ses preuves en matière de rentabilité et de résilience. Les coopératives et les fédérations sectorielles ainsi que les mutuelles participent au développement du Québec depuis plus d'un siècle. Durant cette période, elles ont su s'adapter et passer à travers plusieurs crises grâce à leur structure collective démocratique qui génère une grande résilience entrepreneuriale. Elles favorisent l'innovation en permettant aux jeunes entrepreneurs de se lancer plus facilement en affaires en s'appuyant sur une expertise collective. Ces entreprises sont bien ancrées dans les collectivités faisant rayonner les spécificités des différentes régions du Québec. Nous sommes d'avis que dans le contexte économique, social et démographique actuel du Québec, l'entrepreneuriat coopératif peut contribuer à la création et la répartition de la richesse et que cette forme d'entrepreneuriat doit être davantage soutenue et encouragée.

## Qui sommes-nous ?

Fondé en 1940, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) est l'instance démocratique dont se sont dotés les réseaux coopératifs et les grandes coopératives et mutuelles québécoises afin d'assumer le plein développement de leur potentiel.

Le CQCM a pour mission de participer au développement social et économique du Québec en favorisant le plein épanouissement du mouvement coopératif et mutualiste québécois, et ce, en accord avec les principes et les valeurs de l'Alliance coopérative internationale (ACI). Pour réaliser cette mission, il organise la concertation; effectue la représentation et défends les intérêts des coopératives et mutuelles; 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.

## Notre contribution à l'entrepreneuriat

Débutons par un rappel de la valeur ajoutée de l'entrepreneuriat coopératif dans l'écosystème entrepreneurial québécois. Les coopératives et mutuelles ont cette particularité d'être des entreprises qui visent la rentabilité, tout en répondant aux besoins de leurs membres et de leur communauté. Elles sont détenues et administrées par leurs membres pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs. Les excédents générés sont réinvestis dans l'entreprise ou reversés aux membres ou à la communauté, selon la prérogative de l'assemblée des membres.

Cette forme d'entrepreneuriat présente plusieurs avantages :

- Les coopératives et mutuelles sont au bénéfice des membres et de la communauté qu'elles servent. En ce sens, ce sont des entreprises enracinées, plus difficiles à délocaliser. D'ailleurs, elles ont plus de retombées dans l'économie locale et régionale, comme en font foi des études réalisées sur les retombées économiques des coopératives, où l'on apprend que 63% des achats de biens et services des coopératives sont réalisés au plan local et régional. Un sondage récent de Léger Marketing indique d'ailleurs que 55% des Québécois font affaires avec au moins une coopérative ou mutuelle et que 80% d'entre eux considèrent que l'achat auprès d'une coopérative ou mutuelle signifie prioriser l'achat québécois et contribuer à l'enrichissement collectif.
- Les coopératives et les mutuelles sont souvent démarrées dans des secteurs d'activité et des régions que les entreprises conventionnelles n'étaient pas disposées à servir et qui se retrouveraient sans service ou à la charge de l'État sans l'apport de celles-ci.
- Les coopératives offrent des opportunités d'entrepreneuriat à de nombreuses personnes qui n'ont pas les ressources nécessaires pour démarrer en solo une nouvelle entreprise. La formule coopérative permet le partage du risque et le soutien de la communauté. De plus, les membres étant impliqués dans le financement, les coopératives et mutuelles sont souvent mieux capitalisées que des entreprises privées de taille comparable.

- Ce sont des entreprises démocratiques qui appartiennent à leurs membres, où la distribution des excédents est proportionnelle à l'usage. Leur finalité n'est jamais la maximisation extrême d'une plus-value financière. Elles visent plutôt la viabilité.
- Outils de répartition de la richesse et d'éducation des coopérants, les coopératives et mutuelles mesurent la croissance différemment, en tenant compte des retombées sociales, économiques et environnementales.
- Les récentes crises économiques (2008, COVID-19) ont démontré que les coopératives et mutuelles sont plus résilientes aux chocs que d'autre type d'entreprise. En matière de longévité, les études démontrent que leur taux de survie est de 62 % après 5 ans par rapport à 35 % pour les autres modèles d'entreprise. Après 10 ans, leur taux de survie est de 44 % par rapport à 20 % pour les autres modèles d'entreprise.
- Les coopératives et mutuelles ont un impact important dans les marchés où il y a un enjeu de régulation d'une offre et d'une demande et dans des marchés monopolistiques ou désorganisés.
- Elles permettent à des entreprises de se regrouper pour se donner des services en commun et ainsi obtenir un meilleur positionnement collectif sur certains enjeux.
- De par leur nature, elles sont engageantes pour les membres, mais également pour les communautés qu'elles desservent.

## RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES PAR LE MINISTÈRE

1. Quels sont les principaux défis et obstacles (cinq au maximum) auxquels sont confrontés les entrepreneurs du Québec ?
  - Relève entrepreneuriale : Difficulté à concrétiser des transferts
  - Main-d'œuvre rare et pas toujours qualifiée pour les postes disponibles
  - Retards dans la transformation numérique
  - Mieux soutenir les capacités de commercialisation, particulièrement des nouvelles entreprises et des entreprises innovantes
  - Le manque de ressources pour l'adaptation aux changements climatiques et la réduction de l'empreinte écologique.
2. Parmi ces défis et obstacles, lesquels devraient retenir l'attention du gouvernement de façon prioritaire et pourquoi?
  - Relève entrepreneuriale
  - Main-d'œuvre
  - Éducation à l'entrepreneuriat
  - La commercialisation et l'innovation
3. Quelles pistes de solution devraient être soutenues ou mises en œuvre pour répondre à ces défis et obstacles et ainsi soutenir le développement de l'entrepreneuriat au Québec?
  - Éducation à l'entrepreneuriat
  - Mobiliser et accompagner les citoyens pour qu'ils deviennent des entrepreneurs collectifs
  - Accompagnement spécialisé des futurs entrepreneurs et entreprises
  - Bonifier le développement de créneau d'expertises entre la recherche et les entrepreneurs
  - Introduire la notion de maillage PME / grandes entreprises pour du coaching et du soutien au développement d'affaires, tant auprès des entreprises collectives que privées.
  - Favoriser les maillages entre entreprises afin qu'elles puissent croître via l'approche par consortium<sup>1</sup> pour répondre aux appels d'offres gouvernementaux.

---

<sup>1</sup> Le Réseau COOP travaille depuis 2 ans à créer des espaces d'échanges d'opportunités d'affaires, afin que les entreprises puissent unir leurs forces pour soumissionner sur des projets de plus grande envergure.

4. Quelle contribution peut apporter votre organisation pour relever les défis ou aplanir les obstacles définis?

- Coordination de l'accompagnement aux entrepreneurs coopératifs

Par le biais de l'Entente de partenariat, incluse dans le Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES), le CQCM a le mandat depuis 2004 d'apporter un soutien aux entrepreneurs collectifs. Cette entente conclue entre le gouvernement du Québec et le mouvement coopératif et mutualiste s'articule autour de trois volets. Elle prévoit des mesures d'accompagnement visant à soutenir le développement coopératif, des projets structurants appuyant la réalisation de projets ayant un effet catalyseur pour le développement coopératif régional ou sectoriel ainsi que des projets spéciaux supportant des projets à impact économique et social majeur.

- Repreneuriat collectif

Dans le contexte des changements démographiques actuels, le vieillissement des propriétaires d'entreprise fait en sorte que de plus en plus d'entreprises seront à vendre au cours des prochaines années. Plusieurs d'entre elles risquent de se retrouver sans relève. Cette problématique, anticipée depuis quelques années déjà, est appelée à prendre de l'ampleur. Dans ce contexte, le mouvement coopératif est un fervent promoteur du repreneuriat collectif, en réponse au besoin de relève entrepreneuriale au Québec.

Le repreneuriat collectif est un transfert d'entreprise où l'acheteur est un collectif d'employés, des membres de la communauté et des usagers ou encore des acheteurs corporatifs qui font l'acquisition d'une entreprise pour l'exploiter comme coopérative ou comme OBNL à vocation marchande.

La reprise collective d'entreprises peut contribuer à conserver la propriété québécoise des entreprises, au maintien des emplois, ainsi qu'à la vitalité des régions.

Avec ses partenaires, le CQCM assume un leadership inclusif et mobilisateur auprès de l'écosystème de soutien coopératif, de la société civile, des entrepreneurs (cédants et repreneurs), des élus, des représentants gouvernementaux et des professionnels impliqués dans le transfert d'entreprises, afin de favoriser l'essor de cette forme de transfert d'entreprises.

Ce grand projet de société permettra à terme de tisser un réseau d'entreprises collectives dans plusieurs communautés du Québec. Celles-ci seront enracinées dans leurs milieux et leur propriété collective en favorisera la pérennité à long terme.

Afin de maximiser ses chances de succès, l'écosystème de soutien souhaite se donner des moyens d'accompagner et de financer les transactions qui seront à la hauteur de ses ambitions. La bonification de l'expertise spécifique à la réalité de l'entrepreneuriat



collectif, l'accès à tous les financements disponibles pour le transfert et la bonification de l'expertise en repreneuriat collectif font partie des moyens privilégiés.

- Coopérative d'employeurs en gestions des ressources humaines

Les problèmes de recrutement et de rétention d'employés de nos entreprises fracassent des records au Québec. Avec plus de 180 000 postes vacants en hausse constante, on ne parle plus de rareté, mais plutôt d'une crise de la main-d'œuvre.

En collaboration avec la coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) et l'Université Laval et financé en grande partie par Service Québec, le conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) a mis de l'avant une solution d'affaires économique, collaborative, innovante et performante.

Principalement dédié aux PME qui ont entre 15 et 90 employés, le modèle d'affaires des coopératives d'employeurs en matière de gestion des ressources humaines (coop GRH) offre une solution efficiente permettant essentiellement le partage de services professionnels en matière de gestion en ressources humaines.

L'objectif de la création de ces coops GRH est de regrouper des entreprises ayant, entre autres, les mêmes besoins et enjeux en matière de gestion des ressources humaines, l'urgent besoin d'accéder à un spécialiste RH dédié, d'améliorer ses pratiques RH et d'être en tête de piste devant ses concurrents.

La mutualisation des services se distingue par une approche de partage d'expertise, de conjugaison des savoirs, d'une économie d'échelle et par la volonté de se positionner comme employeur remarquable axé vers la croissance de son entreprise et par le bonheur de ses employés.

Les fonctions RH les plus en demande par les employeurs présentement sont la dotation qui englobe l'attraction, l'accueil, la formation et la rétention des employés, le développement des compétences, les obligations et politiques sur le harcèlement, les lois et les règlements des normes du travail, la santé-sécurité au travail, la conciliation travail famille et les obligations de l'employeur.

- Éducation à l'entrepreneuriat coopératif

Notre expérience auprès de la jeunesse québécoise nous démontre que le développement des compétences entrepreneuriales par l'éducation et l'expérimentation, dès le plus jeune âge, permet de développer des capacités à saisir les opportunités, comme des besoins non répondus, d'améliorer des produits et des services et de faire les choses autrement. Ce sont là des qualités entrepreneuriales qui sont présentes pour la vie lorsqu'elles sont ainsi acquises en bas âge.

Le service d'entrepreneuriat jeunesse du CQCM est présent dans les 17 régions du Québec et soutient des centaines de projets coopératifs étudiants de niveau primaire à

universitaire, avec l'apport de ses agents de promotion de l'entrepreneuriat coopératif jeunesse (APECJ). Le service d'entrepreneuriat jeunesse du CQCM est bien implanté dans les milieux scolaires et les agents travaillent en collaboration avec les intervenants scolaires qui déploient des programmes d'entrepreneuriat.

Services et programmes offerts :

Le programme **Jeune COOP** propose une séquence d'activités sur mesure pour le démarrage et la réalisation d'un projet d'entrepreneuriat coopératif, avec l'accompagnement gratuit d'un APECJ et des outils adaptés aux besoins du groupe et du projet.

Les **COOPS d'initiation à l'entrepreneuriat collectif (CIEC)** mobilisent et soutiennent annuellement plus de 1000 jeunes du secondaire du Québec à mettre sur pied leur propre coopérative de travail afin d'offrir des services au sein de la communauté tout au long de l'été.

Le programme de stages en gouvernance **Relève des dirigeantes et dirigeants** vise à permettre à des jeunes de 18 à 40 ans de développer des compétences de gouvernance et à offrir aux réseaux coopératifs et mutualistes du Québec un nouveau bassin de jeunes en mesure de siéger à leur conseil d'administration.

- Accompagnement spécialisé des futurs entrepreneurs et entreprises

Réseau COOP, membre du CQCM, offre depuis 2012 un programme complet de formation et d'accompagnement dédié aux entrepreneurs collectifs : le **Parcours COOP**. Un parcours d'incubation qui permet d'accélérer le démarrage des coopératives gérées par les travailleurs.

5. Quelles seraient les meilleures pratiques qui pourraient être mises de l'avant par le gouvernement afin de mieux appuyer l'entrepreneuriat au Québec?

**En faire une priorité, comme le passage au numérique ou la transition écologique.**

Nous sommes à même de constater qu'au cours des dernières années, certaines causes sont devenues prioritaires. Pensons ici aux changements climatiques ou la transformation numérique. Ces enjeux sont maintenant des priorités sur le tableau de bord de toutes les organisations, tant privées que publiques. Celles-ci s'étant dotées d'objectifs en matière de développement durable et de transformation numérique qui figurent dans leur bilan annuel, avec leurs résultats financiers.

À l'échelle de l'écosystème québécois d'entrepreneuriat, nous croyons que la promotion de la formule coopérative et, plus largement, de l'entrepreneuriat collectif aurait le potentiel d'atteindre ce statut de grande priorité. Ainsi :

- Chaque organisation dédiée au développement de l'entrepreneuriat pourrait se doter d'objectifs en matière de soutien et de promotion de l'entrepreneuriat collectif;

- L'entrepreneuriat (privé et collectif) serait un champ d'études dans tout le cursus scolaire, comme le sont les mathématiques, les sciences sociales ou l'art et il y aurait une intégration de projets entrepreneuriaux dans différentes matières;
- Les médias feraient une place de choix aux entreprises collectives dans leur couverture de l'actualité économique. Des succès québécois, mais aussi étrangers (ex. : Mondragon) pourraient être mis en valeur.

6. Avez-vous d'autres éléments, propositions ou solutions novatrices dont vous aimeriez nous faire part afin d'améliorer le soutien aux entrepreneurs?

Nous entrons dans une période économique et sociale de turbulences. Les changements climatiques, le vieillissement de la population des pays occidentaux et les tensions sociales reliées à des conflits de valeurs et à la croissance des inégalités seront des éléments avec lesquels il faudra composer. Ces enjeux se déploieront dans un contexte de décroissance et de rareté (de la main-d'œuvre et des ressources) que nos sociétés n'ont pas connu depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Face à ces turbulences, le mouvement coopératif peut avoir un effet fédérateur, donner un sens à la croissance économique et fédérer des gens de tous horizons autour de valeurs et d'intérêts communs qui répondront aux besoins des communautés et leur donneront confiance en leurs moyens de changer les choses. Comme par le passé, nous sommes d'avis que la formule coopérative est un antidote puissant face aux menaces qui traversent notre monde et la transition vers une économie au service des communautés.

## CONCLUSION

Les Québécois sont plus entreprenants que jamais, toutefois la rareté de la main-d'œuvre, les aspirations des nouvelles générations et les enjeux sociétaux du Québec imposent de nouveaux défis à l'entrepreneuriat. Comme cela s'est fait à diverses époques du développement du Québec, il est important de mettre en œuvre des solutions favorisant l'entrepreneuriat collectif. Les entreprises collectives ont une longévité importante à cause de leur caractère collectif. Il faut qu'une politique nationale de l'entrepreneuriat en tienne compte, en favorisant des mesures et des actions adaptées.

Rappelons que la coopération fait partie de l'ADN économique du Québec depuis 1849. Le modèle a su évoluer au fil du temps et démontrer toute sa pertinence comme un puissant outil collectif face aux défis modernes. Les réseaux coopératifs et mutualistes québécois regroupés au sein du CQCM sont considérés comme des leaders nationaux et même mondiaux. Il est impératif que ce modèle soit transmis aux nouvelles générations afin que se poursuive cette tradition de collaboration en vue de contribuer au développement d'un Québec plus équitable, plus solidaire, plus durable et dont le rayonnement se propagera jusqu'à l'international.

## ANNEXE – PRÉSENTATION DE L'ÉCOSYSTÈME

L'entrepreneuriat collectif<sup>2</sup> est soutenu par un réseau d'organisations publiques et non gouvernementales qui en font la promotion et apportent de l'aide technique et financière aux entreprises collectives.

### 1- Partenaires nationaux

- Le **Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)** et le **Chantier de l'économie sociale**, à titre d'interlocuteurs du gouvernement sur plusieurs enjeux de promotion, de représentation, de concertation et de développement de l'entrepreneuriat collectif.

### 2- L'aide technique en entrepreneuriat collectif

Au sein du mouvement coopératif

Les réseaux

- **Coopérative de développement régional du Québec** : La CDRQ a pour mandat de soutenir et promouvoir la création et le développement de coopératives dans toutes les régions du Québec. Elle déploie son expertise par l'entremise de son service d'accompagnement aux coopératives existantes ainsi qu'aux promoteurs de nouveaux projets qui désirent le lancer en affaires. Elle offre un soutien généraliste de première ligne sur les 5 fonctions de l'entreprise et la gouvernance des coopératives.
- **Réseau Coop** : Réseau COOP accompagne les coopératives gérées par les travailleurs, dans tout le Québec, à tous les stades de vie de la coopérative et offre des programmes de développement de compétences managériales aux porteurs de projets coopératifs.
- **Réseaux sectoriels** : Les fédérations sectorielles membres du CQCM offrent une expertise spécialisée à leur secteur<sup>3</sup> pour leurs membres partout au Québec.

Les entreprises collectives au service des entrepreneurs collectifs

- **Consortium** : Le Consortium est une coopérative de solidarité motivée par le désir de permettre à chaque entreprise collective d'avoir accès à des services spécialisés. Il regroupe sous un même toit toutes les expertises professionnelles pertinentes au développement et à la consolidation de l'entrepreneuriat collectif et les offre au juste coût.
- **MCE conseils** : Au service des organisations dans une perspective de maintien et de création d'emplois et de développement durable. Spécialisés dans l'appui aux coopératives et aux autres entreprises de l'économie sociale depuis sa fondation en 1987.

---

<sup>2</sup> Regroupe les entreprises coopératives, mutuelles et les OBNL à vocation marchande.

<sup>3</sup> Coopératives d'alimentation, funéraires, forestières, scolaires, d'habitation, de paramédics, de santé, d'aide à domicile, de câblodistribution & télécommunication et du Nouveau-Québec.

- Plusieurs autres coopératives supportent la mobilisation des communautés et l’implantation de mesures participatives au sein des organisations.

Dans les villes et régions du Québec

- **Pôles d’économie sociale** : Les Pôles d’économie sociale sont reconnus comme l’interlocuteur privilégié sur les questions de l’économie sociale au plan régional. Ils favorisent la concertation entre les différents acteurs de leur milieu et soutiennent la création des conditions favorables à ce modèle entrepreneurial de développement.
- Les instances de développement économique local (**MRC-villes**) : À travers leur mandat de développement économique, les MRC et certaines villes du Québec offrent de l’aide technique en matière d’entrepreneuriat collectif.
- **Sociétés d’aide au développement des collectivités (SADC)** : Offrent des services en développement local, de l’aide technique et du financement aux entreprises, incluant les entreprises collectives.

### 3- L’aide financière en entrepreneuriat collectif

#### MRC

Prêts (Fonds local d’investissement) et subventions (Fonds de développement des entreprises d’économie sociale) pour le soutien au démarrage et l’expansion des entreprises collectives.

#### Réseau d’investissement social du Québec (RISQ)

Aide au prédémarrage et au démarrage, principalement sous forme de prêt, en complémentarité à d’autres institutions.

#### Caisse d’économie solidaire Desjardins

Plusieurs outils financiers visant à soutenir le développement de l’économie sociale et solidaire en misant sur l’entrepreneuriat collectif.

*Organisations ayant développé des outils servant à accroître la capitalisation ou l'acquisition d'immobilier par les entreprises collectives.*

### **Investissement Québec**

Subvention pour soutenir les entreprises d'économie sociale dans leurs projets immobiliers (PIEC) et aide financière sous forme de prêt, garantie de prêt et autres outils financiers pour soutenir le développement des entreprises collectives.

### **Desjardins Capital**

Capital de risque et Capital de développement pour le démarrage, la croissance et le transfert des coopératives.

### **Fiducie du Chantier de l'économie sociale**

Capital patient pour les opérations et l'immobilier. Soutient le démarrage et l'expansion des entreprises collectives.

### **Filaction**

Prêt direct, Capital-actions et autres outils financiers pour soutenir le développement ou la croissance des entreprises collectives. Aide financière pour l'innovation et l'amélioration des pratiques d'affaires (Fonds INNOGEC).

### **Fondaction CSN**

Prêt ou capital-actions pour soutenir le développement ou la croissance des coopératives.

### **Fonds locaux de solidarité FTQ**

Prêts en soutien au démarrage et à l'expansion des entreprises collectives.