



Favoriser la création d'emplois, la croissance économique et la prospérité à long terme par le modèle coopératif

Coopératives et mutuelles Canada (CMC) est l'organisme-cadre national qui représente les entreprises, fédérations sectorielles et associations provinciales du secteur coopératif et mutualiste. Les activités de CMC visent à aider les coopératives et les mutuelles à se constituer, à se développer et à prospérer dans leur milieu. CMC appuie également une panoplie de travaux de recherche effectués en partenariat avec de grands organismes de recherche et le gouvernement dans le but de guider les décisions stratégiques.

Les entreprises du secteur coopératif et mutualiste jouent et continueront de jouer un rôle important à l'égard de la viabilité budgétaire et de la croissance économique de chaque région du Canada. Par leur mode de fonctionnement novateur, les coopératives et les mutuelles sont à même d'offrir une croissance et une prospérité durables.

Le modèle d'affaires coopératif est fondamentalement innovant. Les coopératives et les mutuelles appartiennent à leurs membres : elles sont gérées de manière démocratique, et tous partagent le pouvoir décisionnel. Les coopératives et les mutuelles servent en outre les intérêts socioéconomiques de leurs membres en plus d'offrir des produits et des services dans un cadre qui respecte un ensemble de principes et de valeurs bien définis.

Le modèle coopératif se fonde sur l'autonomie et l'indépendance des personnes et des collectivités. Les coopératives viennent renforcer les économies locales et constituent un moyen éprouvé d'améliorer la qualité de vie : soucieuses du milieu dans lequel elles évoluent, elles adoptent des pratiques commerciales qui favorisent la durabilité et un développement économique respectueux des collectivités. Le modèle coopératif encourage la participation des membres, ce qui incite donc tout un chacun à faire part d'idées et de solutions originales.

Trois grandes raisons expliquent pourquoi le modèle coopératif favorise l'innovation plus que tout autre modèle d'entreprise :

1. Il faut du courage pour financer des idées novatrices qui stimulent la croissance économique et la création d'emplois. L'innovation ne se définit pas simplement par la recherche de solutions visant à rationaliser des processus opérationnels (ce qui se traduit souvent par des pertes d'emplois et une sous-utilisation des capitaux) : elle doit aussi viser à améliorer ces processus. Or, ce type d'innovation qui stimule la croissance durable et l'emploi repose sur des idées nouvelles dont la concrétisation exige un financement aux étapes de mise en œuvre, de maintien et de développement. C'est pourquoi le mouvement coopératif canadien s'est engagé à verser entre 25 et 30 millions de dollars au Fonds canadien d'investissement coopératif (FCIC), et ainsi permettre aux coopératives d'accéder à des prêts de capitaux.

Avec un montant de base de 25 millions de dollars, il est prévu que le FCIC aura, sur une période de 10 ans, des retombées positives sur environ 180 entreprises en fournissant au secteur coopératif 45 millions de dollars en capitaux. Si le FCIC parvient à obtenir des engagements totalisant 70 millions de dollars, ses retombées au cours de la même période de 10 ans s'accroîtront à 854 coopératives et à une contribution cumulative de 134 millions de dollars au secteur. D'après une étude réalisée par l'Association des coopératives du Canada, le FCIC générerait environ 11 200 emplois sur une période de 10 ans. Les gains du FCIC – en sus de ceux versés sous forme de dividendes et de ceux qui doivent être conservés pour assurer sa viabilité à long terme – seront réinvestis dans le secteur en vue d'appuyer le développement de coopératives et de mutuelles au Canada.

2. L'innovation requiert des capitaux patients. Les coopératives et les mutuelles comprennent la valeur d'une vision à long terme et sont donc parfois mieux placées pour faire ce type d'investissement. En effet, les membres-propriétaires veulent avant tout mener à bien le meilleur plan d'affaires possible, et non avoir le plus rapidement possible un rendement sur le capital investi.

Certaines solutions innovatrices peuvent nécessiter de longues périodes d'investissement avant de produire le type de rendement auquel s'attendent les investisseurs privés. La vision annuelle d'un membre d'une coopérative peut grandement différer de la vision trimestrielle d'un actionnaire. Cela dit, les défis liés à des domaines tels que la technologie et la gestion des talents sont les mêmes pour

les coopératives et les entreprises privées. Des études récentes montrent que de nombreux chefs de direction de sociétés ouvertes ne croient pas avoir les ressources humaines nécessaires pour atteindre leurs objectifs stratégiques et éprouvent des difficultés à investir de manière stratégique dans la gestion des talents. Les coopératives et les mutuelles sont confrontées à un défi similaire, mais elles n'hésitent pas à sortir leur chéquier pour que leurs processus de gestion des talents soient les meilleurs possible. Il s'agit là d'un bon exemple de vision à long terme pouvant entraîner des coûts élevés à court terme.

Dans le secteur mondial des coopératives et des mutuelles, l'un des objectifs énoncés est que ce modèle d'entreprise soit celui ayant la croissance la plus rapide d'ici la fin de la présente décennie. Au Canada, de nombreuses coopératives réputées ont grandi ces derniers temps, ce qui porte à croire que le secteur coopératif connaît actuellement une période d'expansion au pays et que nous sommes déterminés à réaliser cet objectif. Si les coopératives et les mutuelles deviennent effectivement la forme d'entreprise ayant la croissance la plus rapide, notre apport au PIB canadien (actuellement de 3 %) deviendra beaucoup plus important, et nous deviendrons alors un puissant moteur de création d'emplois et de prospérité.

Les coopératives et les mutuelles demandent au gouvernement fédéral de concrétiser son appui envers cet objectif ambitieux en élaborant et en mettant en place, de concert avec le mouvement coopératif et mutualiste, une stratégie nationale de développement coopératif.

À cet égard, nous suggérons une approche exhaustive fondée sur les cinq piliers du *Plan d'action pour une décennie des coopératives* de l'Alliance coopérative internationale :

- I. Promouvoir et enrichir la **participation** des membres et la gouvernance – Il faut établir des partenariats avec d'autres organisations publiques afin de favoriser l'innovation et de faciliter l'échange de connaissances et de pratiques exemplaires. De plus, nous demandons au gouvernement de faire ce qu'il peut pour permettre aux coopératives et aux mutuelles d'accéder à des capitaux et à des investisseurs au même titre que les autres entreprises privées.

- II. Positionner les coopératives en bâtisseurs de **durabilité** – Les coopératives et les mutuelles investissent pour le long terme. Plutôt que de se concentrer sur les résultats trimestriels et le rendement à court terme des investissements, les coopératives et les mutuelles cherchent plutôt à s’assurer qu’elles continueront à servir leurs membres et leur collectivité pendant encore de nombreuses années. Les investissements sont donc faits dans cette optique. Les données historiques révèlent d’ailleurs que les coopératives et les mutuelles sont des championnes en matière de durabilité : en effet, les coopératives contribuent à façonner l’économie canadienne depuis environ 150 ans. Le gouvernement doit soutenir cette importante facette des entreprises coopératives et la promouvoir comme un outil stratégique et stable de développement économique.

Nous savons que le taux de survie des nouvelles coopératives équivaut au double de celui des autres formes d’entrepriseⁱ, et il est donc dans l’intérêt du gouvernement fédéral d’offrir aux coopératives et aux mutuelles les mêmes services que ceux offerts aux autres types d’entreprise.

- III. Faire connaître les principes coopératifs et affermir l’**identité** coopérative – Malgré qu’il existe au Canada depuis environ 160 ans, le modèle coopératif ainsi que ses principes et avantages ne sont pas bien compris par les Canadiens. Il nous faut éduquer davantage la population et les instances publiques au sujet des avantages manifestes qu’offre le modèle coopératif et mutualiste à l’ensemble de la société.
- IV. Assurer des **cadres juridiques** propices à la croissance des coopératives – Les cadres juridiques peuvent jouer un rôle déterminant dans la croissance du secteur coopératif et mutualiste. Certains aspects de la *Loi canadienne sur les coopératives* pourraient être modernisés afin de favoriser la croissance économique de manière stratégique; la mise sur pied du Comité spécial sur les coopératives en 2012 a permis de constater à quel point le secteur coopératif et mutualiste est désireux de procéder à des consultations sur cette question. Le gouvernement fédéral doit aussi

définir un processus de démutualisation qui respecte l'équité intergénérationnelle et protège les actifs des entreprises mutuelles.

- V. Garantir un **capital** fiable aux coopératives tout en protégeant le contrôle des membres – Le gouvernement doit se pencher sur la question de la capitalisation des coopératives, notamment en cherchant à pallier les problèmes liés à l'obtention de capitaux, en déterminant les incidences sur la croissance, ainsi qu'en retenant des solutions éventuelles à cet obstacle de taille. Le manque de capitaux demeure le plus important frein à la croissance économique du secteur. Même si le FCIC sera un outil précieux à cet égard, on devra entreprendre une étude approfondie pour aider les coopératives et les mutuelles à créer des emplois et à produire des retombées économiques dans nos collectivités.

Le mouvement coopératif orientera ses investissements et ses efforts en fonction de ces cinq piliers, mais nous avons besoin que le gouvernement fédéral appuie cette stratégie au moyen de politiques publiques efficaces qui favoriseront un développement économique durable par l'intermédiaire du modèle coopératif.

3. Les coopératives et les mutuelles sont des organisations ancrées dans la collectivité dont les affaires sont dictées par des considérations d'ordre économique et social. Pour elles, il n'y a pas que les bénéfices nets qui comptent : il y a aussi les besoins des membres et la qualité de vie au sein de la collectivité.

Ainsi, la notion de démutualisation doit reposer sur un ensemble bien défini de lignes directrices conformes au deuxième principe du mouvement coopératif, c'est-à-dire celui du pouvoir démocratique exercé par les membres.

Puisque les coopératives sont gérées de manière démocratique, ce sont les membres qui décideront si la démutualisation est dans leur meilleur intérêt et dans l'intérêt de leur coopérative. Le processus de démutualisation doit cependant être régi par une réglementation claire.

Nous croyons que, dans le cadre d'un processus de démutualisation, tous les souscripteurs d'une mutuelle qui ont contribué à la valeur sous-jacente de celle-ci

devraient avoir droit au même traitement, c'est-à-dire avoir le droit de vote et le droit de recevoir une partie de la valeur résiduelle de la mutuelle; cette valeur ne devrait pas être l'apanage des souscripteurs « mutualistes » actuels. Les propositions récemment soumises pour le partage de la valeur sous-jacente de sociétés mutuelles d'assurances multirisques – une valeur qui a augmenté au fil de nombreuses décennies grâce au concours de personnes qui ne sont généralement plus activement engagées – reviennent à un enrichissement injuste. En outre, elles favorisent une philosophie prônant l'intérêt personnel qui ne sert pas le modèle de propriété collective qu'est la mutuelle.

Si le rendement financier était la seule motivation des coopératives, des centaines de collectivités au Canada auraient déjà vu disparaître toute coopérative ou mutuelle sur leur territoire. En effet, les membres-propriétaires de ces coopératives auraient fait ce que tant d'entreprises privées ont fait au cours des dernières décennies : ils se seraient éloignés de ces collectivités qui ne leur permettent pas d'obtenir le meilleur rendement. Bien que les dirigeants de coopératives souhaitent aussi être des chefs de file dans le marché urbain canadien, ils croient fermement qu'il existe un fort potentiel encore peu exploité dans les différentes régions et collectivités de petite et moyenne taille, y compris les régions rurales.

Les coopératives et les mutuelles sont comme les autres entreprises privées. Elles doivent investir leur capital efficacement de manière à favoriser leur croissance et leur pérennité. Il est facile de vouloir obtenir des gains à court terme dans des entreprises bien établies, et certaines personnes se sont convaincues qu'il s'agissait de la chose la plus avantageuse à faire. Par contre, si l'objectif est de stimuler l'innovation et la création d'emplois à long terme, le rendement financier seul ne suffit pas : il faut sciemment investir dans les ressources humaines et veiller à leur bonne productivité.

Les ressources humaines sont la source des idées qui stimulent l'innovation, laquelle favorise la croissance à long terme, qui permet à l'entreprise de continuer à investir au fil du temps dans les ressources humaines et les collectivités. Bref, il s'agit bel et bien d'un cycle économique durable.

Ce sont les ressources humaines – les membres – qui accéléreront la croissance du secteur coopératif et mutualiste et qui permettront de réaliser rapidement notre vision en matière d'innovation. De plus, les coopératives peuvent se révéler de précieux partenaires du

développement économique d'une collectivité. Ces organisations sont ancrées dans leur collectivité par l'intermédiaire de leurs membres : elles ont donc une bonne compréhension des besoins, des valeurs et des priorités qui mèneront à la réussite.

En somme, les investissements qui visent une croissance durable à long terme par l'innovation nécessitent du courage. Le secteur coopératif et mutualiste ne voit pas l'innovation comme un simple processus de rationalisation qui permet d'obtenir le plus rapidement possible le rendement le plus élevé sur les investissements. En effet, nous ne croyons pas en cette vision à très court terme, et croyons plutôt que le succès économique à long terme du Canada repose sur un investissement dans les ressources humaines et les collectivités : c'est ainsi que nous obtiendrons des retombées économiques durables.

Principales recommandations :

1. CMC demande au gouvernement du Canada de soutenir le développement coopératif en travaillant de concert avec les coopératives et les mutuelles pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie canadienne de développement coopératif.
2. CMC demande au gouvernement du Canada de concrétiser son appui au développement coopératif en investissant de façon significative dans le Fonds canadien d'investissement coopératif (FCIC).
3. CMC demande au gouvernement de légiférer pour que la valeur résiduelle d'une société mutuelle d'assurances multirisques soit considérée comme indivisible et comme la propriété de tous les souscripteurs, et non seulement des souscripteurs « mutualistes ». Au moment de la démutualisation d'une société mutuelle d'assurances multirisques, le surplus de ladite mutuelle devrait être conservé pour le profit à long terme du secteur des mutuelles ou transféré à des organismes de bienfaisance.

ⁱ *Co-op Survival Rates in Alberta*, Richard Stringham, Alberta Community and Co-operative Association, et Celia Lee, BC-Alberta Social Economy Research Alliance, août 2011. *Co-op*

Survival Rates in British Columbia, Carol Murray, British Columbia Co-operative Association, juin 2011. *Taux de survie des coopératives au Québec*, édition 2008.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Brendan Denovan

Coopératives et mutuelles Canada

275, rue Bank, bureau 400

Ottawa (Ontario)

K1S 2P2