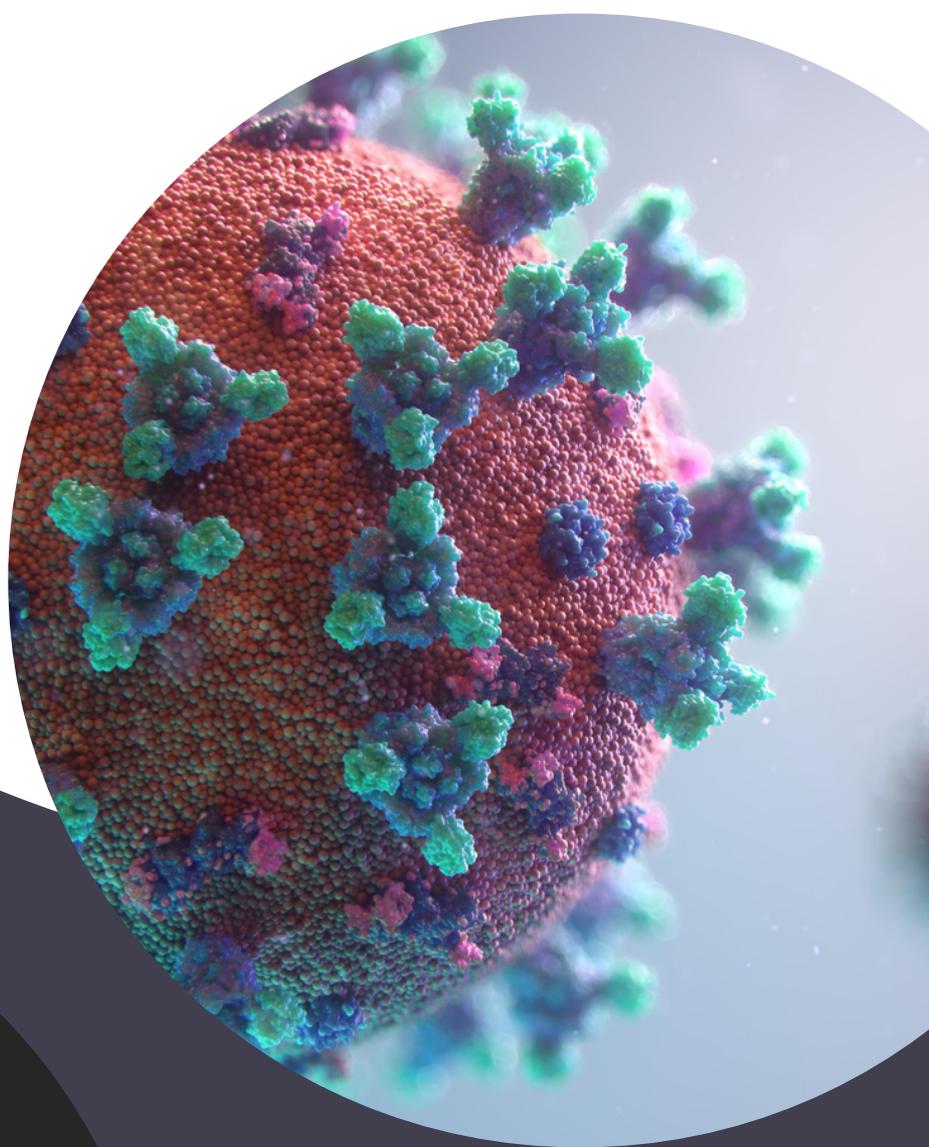


# Les coopératives et mutuelles canadiennes face à la COVID-19 : La réponse d'un réseau

Décembre 2022



PAR :

ANNE-MARIE MERRIEN  
CLAUDE-ANDRÉ GUILLOTTE  
SONJA NOVKOVIC  
JOSÉE CHARBONNEAU

# Table des matières

L'équipe de recherche	3
Introduction	4
Stabilité face à la crise	6
Solidarité avec les partie prenantes	12
Soutien des gouvernements et des réseaux coopératifs	14
Conclusion	17
Références	19
Annexe I	22

# L'équipe de recherche

Ce rapport a été préparé pour Coopératives et mutuelles Canada dans le cadre du projet « Impact de la COVID-19 sur les coopératives et mutuelles canadiennes ».

Le projet a été géré par trois partenaires universitaires – International Centre for Co-operative Management (ICCM) de l'Université Saint Mary's, Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles (IRECUS) de l'Université de Sherbrooke et Shannon School of Business de l'Université du Cap-Breton.

## Chercheurs responsables:

Claude-André Guillotte, IRECUS  
Sonja Novkovic, ICCM

## Équipe de recherche :

Josée Charbonneau  
Fiona Duguid  
Hanan El-Youssef  
Étienne Fouquet  
George Karaphillis  
Iva Jankovic  
Anne-Marie Merrien

Nous souhaitons remercier Daniel P. Brunette pour son appui tout au long du projet de recherche de même que toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette recherche.



# Introduction

Ce rapport présente une synthèse des résultats obtenus dans le cadre de la recherche portant sur l'impact de la COVID-19 sur les coopératives et les mutuelles (CM) canadiennes et leur réponse au cours de ses 18 premiers mois de la pandémie (2020-2021). Cette recherche a été menée conjointement par l'International Center for Cooperative Management (ICCM) et l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) et Shannon School of Business, pour le compte de Coopératives et mutuelles Canada (CMC).

La recherche s'est déroulée en quatre phases distinctes et trois rapports ont été publiés entre février 2021 et août 2021[1]. La première phase visait à apprendre, par le biais d'une revue de la littérature, comment les CM ont résisté aux crises antérieures les plus récentes (Merrien *et al.*, 2021). Cette revue de littérature a permis d'identifier certains facteurs et conditions susceptibles de renforcer la résilience des CM dans différents contextes. Lors de la deuxième phase, les réponses des CM à la première année de la pandémie (1er mars 2020 au 31 mars 2021, inclusivement) ont été documentées à partir des articles de journaux canadiens et rapports de recherche sur le sujet (El-Youssef *et al.*, 2021). Cette revue des médias a permis de recenser les initiatives prises par les CM pour soutenir leurs communautés, leurs membres et leurs employés – parfois en collaboration avec d'autres organisations – et pour adapter leurs produits et services. Enfin, la troisième phase a pris la forme d'une enquête nationale à laquelle ont répondu 192 représentants de CM canadiennes (Merrien, Fouquet & Charbonneau, 2022a; 2022b). Celle-ci visait à comprendre comment la pandémie de COVID-19 a affecté les CM canadiennes au cours des 18 premiers mois, à connaître les mesures prises pour y répondre et à identifier le soutien offert et reçu par les CM au cours de cette période. Le processus a été complété par des entretiens avec des informateurs clés provenant de fédérations et associations provinciales de coopératives à travers le Canada.

La recherche met en évidence un certain nombre de facteurs qui influencent la résilience des coopératives, entendue comme leurs capacités à résister aux perturbations et à survivre (Ruiz-Marin, López-Paredes & Wainer, 2018).

[1] Un rapport décrivant l'impact économique des coopératives et mutuelles canadiennes avant la pandémie de COVID-19, soit en 2019, sera publié prochainement. Voir l'annexe I pour un aperçu des résultats. Lorsque les données 2020 seront rendues disponibles, un autre rapport fournira une comparaison des deux années (2019-2020).

# Introduction

La plupart de ces facteurs sont associés à la structure spécifique du modèle coopératif, lequel présente trois principales caractéristiques de différenciation : entreprises centrées sur les personnes, propriété et contrôle collectifs, et gouvernance démocratique (Novkovic & Miner, 2015; Miner & Novkovic, 2020).

D'autres éléments de niveau méso et macro (Eum, 2012), à savoir la présence de réseaux coopératifs, d'un environnement politique et de tendances économiques favorables, sont également mis en évidence comme facteurs de renforcement de la résilience des CM. Les résultats de notre recherche concordent avec ces constats.

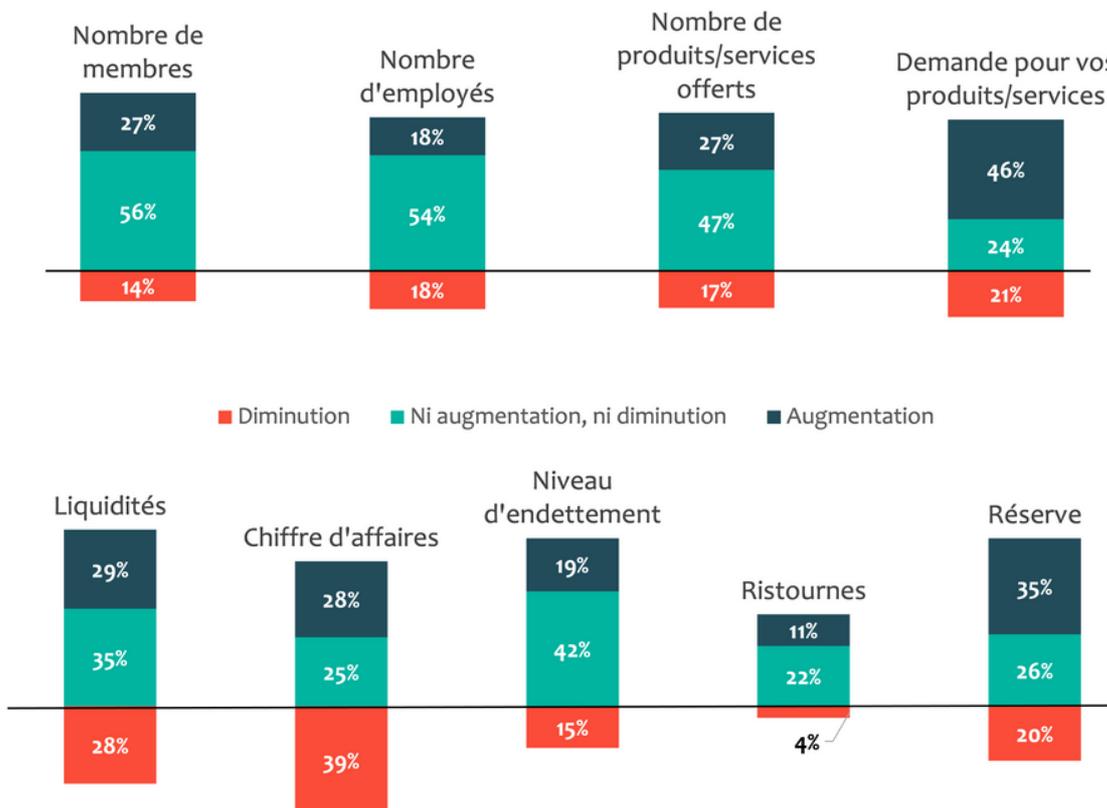
Le rapport est structuré en fonction des trois principaux constats découlant de notre recherche sur l'impact de la COVID-19 sur les CM canadiennes, soit :

- La situation des CM est demeurée relativement stable au cours des 18 premiers mois;
- Les CM ont fait preuve de solidarité envers leurs parties prenantes;
- Les programmes gouvernementaux et les réseaux coopératifs ont renforcé la capacité des CM à traverser la crise.

# Stabilité face à la crise

Les CM partagent des facteurs de résilience similaires au niveau organisationnel, mais elles ne réagissent pas nécessairement de la même manière aux crises. Néanmoins, les principaux résultats de notre recherche montrent que, malgré la pandémie, la majorité des coopératives ont fait preuve de stabilité si l'on compare leur situation à la fin de l'année fiscale 2020 à celle à la fin de l'année fiscale 2019 (figure 1).

**Figure 1. Comparaison autodéclarée de la situation des CM canadiennes à la fin de l'année fiscale 2020 par rapport à la fin de l'année fiscale 2019[2]**



[2] Les répondants à l'enquête pouvaient également choisir « ne s'applique pas » et « incertain ». Les taux de réponses associés à ces options ne sont pas inclus dans la figure. Veuillez toutefois noter que 57 % des répondants ont choisi l'option « ne s'applique pas » lorsqu'interrogés sur les ristournes. Cela pourrait correspondre à des CM qui n'ont pas distribué de ristournes en 2019 ni en 2020, ou encore à des coopératives à but non lucratif, telles que les coopératives d'habitation (25 des 35 répondants du secteur des services immobiliers et services de location et de location à bail ont choisi cette option de réponse).

# Stabilité face à la crise

Plus précisément, environ la moitié des répondants à l'enquête ont signalé une augmentation de la demande pour leurs produits et services, notamment dans les secteurs du commerce de gros et du détail, des soins de santé et assistance sociale, de l'industrie de l'information et industrie culturelle, ainsi que des services professionnels, scientifiques et techniques. Il est possible d'émettre l'hypothèse que l'augmentation de la demande pour les produits et services des secteurs du commerce de détail, des soins de santé et de l'assistance sociale découle de l'augmentation générale de la demande de produits et services essentiels de proximité.

À l'inverse, la moitié des répondants à l'enquête provenant du secteur des arts, spectacles et loisirs, de même que de ceux du secteur des autres services (sauf administrations publiques) ont signalé une diminution de la demande pour leurs produits et services de même que de leurs chiffres d'affaires. Cette diminution pourrait être attribuable aux mesures restrictives (fermetures temporaires, capacité d'accueil restreinte) mises en place par les gouvernements pour prévenir la transmission de la COVID-19.

En comparant les résultats obtenus lors de notre enquête à l'ensemble des entreprises canadiennes, on observe que 30 % de notre échantillon de CM affirme avoir vu ses revenus augmenter contre 17 % seulement des entreprises canadiennes, sur des périodes similaires (tableau I).[3]

[3] Il n'y a pas de tendance significative parmi les CM ayant déclaré une augmentation de leurs revenus dans notre enquête : celles-ci se trouvent dans toutes les régions du Canada et dans différents secteurs d'activité économique.

# Stabilité face à la crise

**Tableau I. Impact de la COVID-19 sur le chiffre d'affaires des entreprises et CM canadiennes**

Entités		Variables	Entreprises avec employés* (N = 1,3 M) Août 2020 / Août 2019	CM avec employés ayant répondu à l'enquête (n = 155) Déc. 2020 / Déc. 2019
Chiffre d'affaires	Augmentation		17 %	30 %
	Stable		26 %	23 %
	Diminution		57 %	41 %

\*Source : Statistics Canada, 2020, Canadian Survey on Business Conditions: Impact of COVID-19 on businesses in Canada, third quarter 2020, <https://www.northbay.ca/media/q21li2c0/2020-11-17-impact-of-covid-19-on-small-businesses-in-canada.pdf?v=637521761938700000>

De même, le pourcentage des CM avec employés qui ont affirmé, dans notre enquête, avoir procédé à des mises à pied permanentes et (ou) temporaires est légèrement inférieur au pourcentage d'entreprises canadiennes ayant effectué au moins une mise à pied (temporaire ou permanent), et ce, même si la période considérée pour les CM était plus longue. La même observation s'applique aux licenciements par taille d'emploi (Table II). Dans chaque cas, le pourcentage de CM ayant procédé à des mises à pied est similaire, mais constamment inférieur, à celui de l'ensemble des entreprises canadiennes. Par ailleurs, seules 7 % des CM avec employés interrogées ont déclaré avoir procédé à des mises à pied permanentes au cours des 18 premiers mois de la pandémie. L'introduction du télétravail (71 %) est un exemple des mesures liées à l'emploi adoptées par le CM[4] qui pourrait expliquer, en partie, ce faible niveau de mises à pied. Bien que notre échantillon ne soit pas représentatif de l'ensemble des coopératives et mutuelles au Canada, ces résultats renforcent nos conclusions sur la stabilité des CM durant la pandémie. L'analyse statistique des données portant sur l'ensemble des CM canadiennes en 2020, lorsque celles-ci seront disponibles, devrait nous offrir un portrait plus précis de la situation.

[4] Pour plus d'informations sur les autres mesures liées à l'emploi prises par les CM, vous référer à Merrien et al. (2022b).

# Stabilité face à la crise

**Tableau II. Entreprises et CM canadiennes ayant procédé à des licenciements depuis le début de la COVID-19, par taille d'emploi**

Entités Variables	Entreprises avec employés* Août 2020 / Août 2019		CM avec employés ayant répondu à l'enquête Août 2021 / Mars 2020		
	N	Au moins une mise à pied	n	Mises à pied temporaires	Mises à pied permanentes
1-4 employés	748 804	24,6 %	70	14,3 %	7,1 %
5-19 employés	399 959	48,5 %	47	36,2 %	6,4 %
20-99 employés	145 299	58,4 %	25	48,0 %	8,0 %
100 employés ou plus	26 145	50,5 %	13	23,1 %	7,7 %
Total	1.3 M	36,5 %	155[5]	27,1 %	7,1 %

\*Sources : Statistique Canada, 2020a, Tableau 33-10-0279-01 - Mises à pied depuis le début de la pandémie de COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise; Statistique Canada (2020b). Tableau 33-10-0267-01 - Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2020.

[5] 3 % des répondants ont indiqué que leur organisation a procédé à la fois à des mises à pied permanentes et temporaires.

# Stabilité face à la crise

Le membrariat[6] est une caractéristique distinctive des coopératives. 83 % des CM interrogées ont déclaré que le nombre de leurs membres était resté le même ou avait augmenté pendant les 18 premiers mois de la pandémie. Des structures décisionnelles démocratiques permettent l'engagement et la mobilisation des membres. D'ailleurs, 55 % des répondants à notre enquête ont affirmé que les relations avec les membres avaient grandement aidé leur organisation à mieux traverser la pandémie. Néanmoins, le maintien des relations avec les membres a été désigné à plusieurs reprises comme l'un des plus grands défis rencontrés par les CM au cours de cette période. Les CM de notre échantillon ont adopté différentes mesures pour maintenir ces relations, notamment en leur offrant des formations ou des conférences en ligne, en les consultant sur les décisions urgentes et en les invitant à participer aux activités de la coopérative liées à la COVID-19.

L'ensemble des CM interrogées ont adopté le mode virtuel pour les réunions de leur conseil d'administration et leur assemblée générale annuelle. Cette transition a représenté un défi important en raison d'obstacles juridiques, en plus de problèmes techniques, mais les fédérations et associations coopératives (FAC) ont apporté un soutien important à leurs membres à ce sujet. En outre, comme l'a révélé notre revue des médias, certaines CM ont choisi de maintenir la distribution de ristournes afin de soutenir leurs membres en cette période plus difficile, tandis que d'autres ont choisi de suspendre la distribution de ristournes, préférant réduire le coûts de leurs produits et services. Dans les CM, ces décisions sont prises démocratiquement par les membres, ce qui permet de s'ajuster aux besoins des membres évoluant avec la crise.

Dans l'ensemble, les CM canadiennes semblent avoir bien traversé les 18 premiers mois de la pandémie de COVID-19, les répondants à l'enquête rapportant généralement peu d'impact négatif sur leur organisation. De fait, au moment de répondre à l'enquête, les répondants se disaient très confiants que leur organisation serait toujours en opération dans les années à venir : 96 % d'entre eux étaient convaincus que leur organisation serait toujours en activité après un an et 94 %, après deux ans

[6] Les membres d'une coopérative la possèdent collectivement et la contrôlent démocratiquement. Leur adhésion en tant que membres découle de la capacité de la coopérative à répondre à leurs besoins économiques, sociaux et (ou) culturels communs, que ce soit en tant que travailleurs, fournisseurs ou consommateurs. L'adhésion à une coopérative ne doit pas être confondue avec l'adhésion à un programme de fidélisation, lequel peut exister dans n'importe quel type d'entreprise.

# Stabilité face à la crise

Ces chiffres sont comparables à ceux des entreprises canadiennes en général, alors que seules 5,2 % d'entre elles déclaraient envisager activement la faillite ou la fermeture en raison de la pandémie lors du troisième trimestre 2020 (Statistique Canada, 2020).

Tel que mentionné plus tôt, nous constatons que les CM canadiennes ont fait preuve de stabilité sous différents aspects. La résilience des coopératives est souvent associée à leur structure et à leur fonctionnement spécifiques. « La centralité des membres-usagers et l'ancrage des coopératives dans leur communauté et dans un réseau global influencent positivement leur résilience en temps de crise » (Billiet *et al.*, 2021 : 99; notre traduction). Cela semble avoir été le cas pour les CM canadiennes lors de la pandémie de COVID-19.

Certaines caractéristiques structurelles clés du modèle coopératif et mutualiste peuvent contribuer à sa résilience (Novkovic & Miner, 2015; Miner & Novkovic, 2020). En tant qu'entreprises centrées sur les personnes, les principaux atouts des coopératives sont leurs membres, leurs employés et leurs communautés. Les CM sont orientées vers des objectifs à long terme (Ouchene, 2015), sont proches de leur communauté et de leurs membres, avec une capacité à les mobiliser (Sánchez-Bajo & Roelants, 2011; Eum, 2012). Comme lors de crises précédentes, la proximité avec les membres et les communautés s'est avérée être importante pendant la pandémie. L'attention portée aux employés a permis une certaine stabilité de l'emploi, quel que soit le type de CM.

La propriété collective comprend des réserves impartageables qui ont un effet tampon en cas de crise. La réserve représente en effet un facteur structurel de résilience et de longévité pour les entreprises coopératives (Navarra, 2016). Ainsi, 68% des répondants à notre enquête ont déclaré que le fait de disposer d'une réserve suffisante avait aidé leur organisation à mieux traverser la pandémie. Notre enquête révèle également que les CM ont maintenu (26 %) ou augmenté (35 %) leur réserve pendant la pandémie.

Dans l'ensemble, les caractéristiques clés du modèle coopératif (entreprise centrée sur les personnes, détenue et contrôlée collectivement, et gouvernée démocratiquement) semblent avoir contribué à la stabilité des CM canadiennes malgré les circonstances extraordinaires engendrées par la COVID-19.

# Solidarité avec les parties prenantes

Le fait que les coopératives et mutuelles soient ancrées dans leur communauté est souvent cité comme un facteur de leur résilience (Sánchez-Bajo & Roelants, 2011 ; Eum, 2012 ; Leclerc *et al.*, 2014 ; Clément & Bouchard, 2008). Lors de la pandémie de COVID-19, cet ancrage s'est notamment manifesté sous la forme de diverses mesures prises par les CM pour soutenir leurs communautés. Durant la première année de la pandémie, de nombreux articles de journaux ont fait état de mesures prises par les CM pour assurer la sécurité de leurs employés et la poursuite de leurs activités. Diverses initiatives visant à atténuer l'impact négatif de cet événement sans précédent sur différentes parties prenantes ont également été rapportées par les journaux. D'ailleurs, plus du tiers des 192 répondants à notre enquête ont indiqué que leur organisation a offert son soutien à la communauté et à d'autres organisations. Voici quelques-unes des principales observations faites au cours de notre recherche.

L'une des initiatives des CM les plus souvent mentionnées par les médias est la création de fonds de même que l'offre de dons à des organismes à but non lucratif œuvrant auprès de personnes vivant dans la pauvreté ou la précarité – comme les banques alimentaires – ainsi qu'aux travailleurs de la santé et aux systèmes de soins de santé. Des services spéciaux, tels que des livraisons et des transports gratuits, ont également été proposées aux populations vulnérables (personnes âgées, personnes immunodéprimées, etc.) et aux personnes touchées par le virus. Les répondants à notre enquête confirment que les dons et les produits et services en nature sont les principaux types de soutien offerts à leurs parties prenantes. Des CM de différents secteurs et de différentes tailles (membres et revenus) ont offert des dons, des produits et services et même du temps de personnel à différentes parties prenantes. Malgré cela, près du tiers des répondants à notre enquête ont déclaré que leur organisation n'avait offert aucun soutien spécifique à ses parties prenantes –membres, employés ou autres – au cours des 18 premiers mois de la pandémie.

Les membres et employés des CM n'ont pas été en reste. Interrogés sur le soutien offert à leurs membres, un tiers des répondants à l'enquête ont mentionné l'assistance technique, tandis qu'un quart ont indiqué l'offre de produits et services en nature. En outre, l'analyse des médias montre que les coopératives financières canadiennes ont été promptes à offrir un allègement financier à leurs membres et clients, la plupart ayant annoncé des mesures d'appui financier dans les premiers mois de la pandémie.

# Solidarité avec les parties prenantes

Pour leur part, les coopératives d'habitation ont indiqué, dans notre enquête, que le report du paiement des charges de logement et la non-augmentation des loyers figuraient parmi les mesures prises pour atténuer le stress financier de leurs membres. Bien que moins couvertes par les médias, les mesures prises par les CM pour assurer la protection et la rétention des employés ont été nombreuses. Parmi celles-ci, citons l'adoption de politiques de maintien en emploi, des primes de risques et l'appui financier aux employés licenciés ou incapables de travailler pour diverses raisons. L'offre de formations et de conférences virtuelles font également partie des nouvelles pratiques adoptées par les CM, tant pour leurs employés que pour leurs membres.

# Soutien des gouvernements et des réseaux coopératifs

En temps de crise, les relations établies avec les parties prenantes peuvent faire la différence dans la survie d'une entreprise. En effet, les caractéristiques et les actions d'une organisation ne sont généralement pas suffisantes en elles-mêmes : les réseaux, les politiques ou le soutien financier sont des facteurs de renforcement de la résilience organisationnelle.

Les gouvernements provinciaux et fédéral ont grandement aidé les CM à faire face à l'impact de la pandémie. En fait, 67 % des répondants à notre enquête ont déclaré avoir reçu un soutien d'au moins un de ces paliers de gouvernement. Le pourcentage de répondants ayant affirmé avoir eu recours à des programmes gouvernementaux est similaire dans toutes les régions du Canada – variant entre 50 % et 60 % - à l'exception de la province de Québec, où c'est près de 9 répondants sur 10 (87 %) qui affirment y avoir eu recours, et des provinces des Prairies, où cette proportion chute à 42 %. Il n'est pas possible de dire avec certitude ce qui explique les différences observées au Québec et dans les provinces des Prairies. En s'appuyant sur nos résultats, il est toutefois possible de formuler certaines hypothèses concernant la plus grande utilisation des programmes gouvernementaux par les CM du Québec. Nous constatons que les répondants québécois proviennent de CM ayant en moyenne un plus grand nombre d'employés que dans les autres régions du Canada, et que plus de la moitié des répondants provenant de coopératives de travail sont situés au Québec. Étant donné l'important soutien à l'emploi fourni par les gouvernements dès le début de la pandémie de COVID-19, il est possible que les CM du Québec ayant répondu à notre enquête aient plus facilement pu bénéficier de l'aide gouvernementale pour le maintien des emplois.

Par ailleurs, 57 répondants à l'enquête, soit 30 %, ont déclaré que leur organisation n'a eu recours à aucun des programmes gouvernementaux mis sur pied en réponse à la COVID-19. De ces 57 répondants, 24 ont dit ne pas avoir eu besoin d'aide gouvernementale, tandis que 16 ont indiqué que leur organisation ne répondait pas aux critères d'admissibilité. Parmi les autres raisons évoquées pour ne pas avoir eu recours aux programmes gouvernementaux figurent des ressources insuffisantes pour faire une demande et la perception que les faibles probabilités d'accéder aux programmes ne justifiaient pas les efforts requis considérant la complexité de la demande. Nos résultats indiquent que les petites coopératives et les coopératives en démarrage étaient les plus susceptibles de se trouver dans cette situation.

# Soutien des gouvernements et des réseaux coopératifs

Les répondants à notre enquête ont révélé une aide gouvernementale insuffisante dans les domaines suivants, lesquels ne sont pas nécessairement spécifiques aux CM :

- Aide financière pour la mise en œuvre des mesures liées à la COVID-19, notamment dans les petites et moyennes entreprises;
- Soutien aux activités et opérations régulières (fonds pour les projets de développement, incitatifs à l'emploi, etc.);
- Aide au démarrage, en particulier pour les coopératives qui ne sont pas en mesure de montrer une baisse de leurs revenus ou qui n'ont pas encore les moyens de rémunérer des employés et qui, par conséquent, sont inéligibles aux programmes;
- Prise en compte des spécificités sectorielles – par exemple, reconnaissance des marchés de producteurs en tant que services essentiels; soutien à l'offre de services de santé dans les petites communautés rurales ou éloignées, accès facilité aux travailleurs étrangers, incitatifs à l'achat local, etc.).

Un important facteur du renforcement de la résilience des CM en temps de crise est l'intercoopération, l'un des principes coopératifs. Les réseaux coopératifs ont joué un rôle important pendant la pandémie, en offrant de l'aide, des formations, des conseils et de l'assistance technique au sein du réseau et en faisant preuve de solidarité.

Les fédérations et associations coopératives ont appuyé leurs membres de diverses manières, que ce soit par la création de fonds dédiés à leur soutien (la moitié des FAC ayant répondu à l'enquête), par des actions de plaidoyer visant à assurer que les CM et leurs membres soient pris en compte dans les mesures d'aide gouvernementale, ou encore, par l'embauche d'employés de manière à accroître le soutien offert aux membres. Elles ont aidé leurs membres à relever les défis causés par la pandémie et à naviguer parmi les mesures et les programmes mis en place par les gouvernements, et ont facilité leur transition vers un mode de gouvernance et des activités commerciales en ligne.

Un peu plus de 85 % des répondants à notre enquête qui ont indiqué avoir reçu du soutien d'une fédération ou d'une association coopérative ont affirmé que leurs relations avec ces organisations les avaient aidés à mieux traverser la pandémie.

# Soutien des gouvernements et des réseaux coopératifs

Même certains des répondants rapportant n'avoir pas obtenu un tel soutien estimaient que leur relation avec une FAC les avait aidés lors de la pandémie. On peut penser que, sans avoir reçu de soutien direct de la part d'une FAC, certains avantages peuvent découler de leurs relations avec elles, tels que les avantages collectifs issus de l'intégration dans une structure fédérative ou les services mis à disposition gratuitement.

Un certain nombre de FAC ont proposé de nouveaux services et ont forgé des partenariats avec d'autres FAC, avec des coopératives ou avec le gouvernement. Ce faisant, elles ont également apporté un soutien à leurs membres et à leurs communautés, permettant aux coopératives primaires de faire de même sur le terrain et mettant en évidence que la réponse coopérative à une crise est une réponse en réseau. Bien que certaines CM disposant de ressources importantes soient peut-être en mesure d'assumer elles-mêmes certaines des activités énumérées ci-dessus, elles sont le plus souvent entreprises par des FAC qui effectuent ce travail au nom de leurs coopératives membres et de l'ensemble des coopératives et mutuelles.

# Conclusion

L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre comment la pandémie de COVID-19 a affecté les CM canadiennes et d'en apprendre davantage sur leurs réactions face à cette situation. Lorsque nous avons débuté cette recherche, nous ne pouvions imaginer que la pandémie se poursuivrait aussi longtemps. Néanmoins, nous avons pu couvrir les 18 premiers mois de la pandémie grâce à une revue des médias et une enquête nationale. Bientôt, les données de 2020 concernant les CM seront publiées par Statistique Canada, ce qui pourrait éclairer davantage nos conclusions. D'ici là, il convient de noter les points suivants.

Lorsqu'elles sont confrontées à une crise, les CM priorisent la continuité de leurs activités et leur viabilité à long terme et s'attachent à répondre et s'adapter aux besoins de leurs membres. Elles reconnaissent également l'importance de leurs employés et portent une grande attention à leur bien-être et leur sécurité. Alors que les autres entreprises ont été confrontées à des préoccupations et à des cadres politiques similaires, la différence coopérative réside probablement dans la manière dont les décisions ont été prises. Un tiers des CM qui ont répondu à notre enquête déclare avoir consulté leurs membres sur les décisions urgentes, et un autre tiers indique que leurs membres ont été directement impliqués dans leurs activités liées à la COVID-19. Parallèlement, une grande partie des répondants confirment que leur organisation a fourni des efforts spécifiques pour informer régulièrement leurs membres de la situation organisationnelle, des mesures liées à la COVID-19 et des programmes gouvernementaux. Cette proximité avec les membres peut expliquer, au moins en partie, pourquoi très peu de CM ont perdu des membres dans les 18 premiers mois de la pandémie.

Par ailleurs, nos résultats confirment que les FAC ont joué un rôle important pendant la pandémie, même auprès des coopératives qui n'ont pas fait appel à elles directement. Les FAC ont offert différents types de soutien en lien avec la pandémie (information, assistance sur les programmes gouvernementaux, soutien à la conversion numérique, etc.), allant même, dans certains cas, jusqu'à affecter ou recruter du personnel dédié à cette fonction. Beaucoup ont également joué le rôle d'intermédiaires entre le gouvernement et le mouvement coopératif et mutualiste, veillant à ce que ce dernier ne soit pas oublié.

# Conclusion

Un aspect qui est revenu fréquemment, tant dans la revue de littérature que dans la revue des médias et l'enquête, est celui des fonds d'urgence. Les programmes gouvernementaux ont été d'une aide indéniable pour de nombreuses CM au Canada. Cela dit, certaines coopératives plus petites, plus jeunes ou disposant de moins de ressources se sont retrouvées dans une position où elles ne pouvaient pas bénéficier de l'aide gouvernementale. Certaines pourraient avoir bénéficié du soutien financier offert par les réseaux de coopératives. Face à ces constats, une attention particulière devrait être portée (1) à l'intégration des CM aux réseaux coopératifs dès leur création; et (2) aux critères d'admissibilité aux programmes et aux fonds d'urgence, de façon qu'ils permettent de répondre aux besoins des CM. La création de fonds d'urgence coopératifs pourrait également être envisagée pour faire face aux crises à venir.

Enfin, seul le temps nous dira si les CM auront été capables de survivre et (ou) de prospérer malgré la crise provoquée par la pandémie de COVID-19. D'autres recherches seront nécessaires pour bien comprendre l'effet à moyen et à long termes de la pandémie sur les CM. Des statistiques provinciales et nationales détaillées seront nécessaires pour évaluer l'évolution des CM canadiennes dans les années à venir. La recherche devrait également porter sur les stratégies que les CM adopteront pour faire face aux futurs événements perturbateurs, au-delà des stratégies d'adaptation mises en place dans l'urgence de la situation. En ce sens, plusieurs éléments devraient intéresser les acteurs coopératifs et les chercheurs, tels que les caractéristiques et les stratégies à long terme déployées par les CM qui ont le mieux réagi pendant et après la pandémie, les stratégies adoptées par les coopératives nouvellement fondées pour survivre et prospérer en des temps aussi difficiles, l'émergence de nouvelles coopératives en réponse aux défis sociétaux dévoilés ou engendrés par la pandémie, ainsi que l'impact à plus long terme des activités des CM sur la résilience des communautés.

# Références

Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? *Strategic Change*, 30: 99–108. <https://doi.org/10.1002/jsc.2393>

Clément, M. & Bouchard, C. (2008). Taux de survie des coopératives au Québec: Édition 2008. Direction des coopératives, ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1906652>

Duguid, F., & Karaphillis, G. (2022). The Economic Impact of the Co-operative and Mutual Sector in Canada (2019).

El-Youssef, H., Charbonneau, J., Fouquet, É., Guillotte, C.-A., Jankovic, I., Merrien, A.-M., Novkovic, S., & Duguid, F. (2021). *Industry Reports & Media Review on Co-operative Responses to the Pandemic*. International Centre for Co-operative Management, Working Paper 2021 | 06. [https://www.smu.ca/webfiles/PartIIFindings\(Feb22022\).pdf](https://www.smu.ca/webfiles/PartIIFindings(Feb22022).pdf)

Eum, H. (2012). Chapter 2. Quantitative Analysis. In B. Roelants, D. Dovgan, H. Eum & E. Terrasi [Eds], *The Resilience of the Cooperative Model: How Worker Cooperatives, Social Cooperatives and other Worker-owned Enterprises Respond to the Crisis and its Consequences* (pp. 17-29). CECOP-CICOPA Europe. [https://issuu.com/cicopa/docs/report\\_cecop\\_2012\\_en\\_web](https://issuu.com/cicopa/docs/report_cecop_2012_en_web)

Leclerc, A., Chouinard, O., Simard, M., Simard, D., & Brideau, M. (2014). Crise forestière et ancrage territorial : le cas de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick au Nouveau-Brunswick. *Géographie, économie, société*, 16(3), 315-228. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2014-3-page-315.htm>

Merrien, A.-M., Charbonneau, J., Duguid, F., El-Youssef, H., Fouquet, É., Guillotte, C.-A., Jankovic, I., & Novkovic, S. (2021). Literature Review on Co-operative Resilience in Times of Crisis. International Centre for Co-operative Management, Working Paper 2021 | 05. [https://www.smu.ca/webfiles/CoopsCovid19PartIIFindings\(July212020\).pdf](https://www.smu.ca/webfiles/CoopsCovid19PartIIFindings(July212020).pdf)

Merrien, A.-M., Fouquet, É., & Charbonneau, J. (2022a). *Canadian Co-operatives and Mutuals: Results of a Survey on the First 18 Months of the COVID-19 pandemic*. Research Report. Co-operatives and Mutuals Canada, Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke and International Centre for Co-operative Management. [https://canada.coop/wp-content/uploads/Report\\_Survey\\_Co-op-Covid\\_Feb21\\_2022\\_EN.pdf](https://canada.coop/wp-content/uploads/Report_Survey_Co-op-Covid_Feb21_2022_EN.pdf)

# Références

Merrien, A.-M., Fouquet, É., & Charbonneau, J. (2022b). Coopératives et mutuelles canadiennes : résultats d'une enquête sur les 18 premiers mois de la pandémie de COVID-19. Rapport de recherche. Coopératives et mutuelles Canada, Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke et International Centre for Co-operative Management.  
[https://www.irecus.org/\\_files/ugd/135ae8\\_2144c9165649487faa19f394adab2904.pdf](https://www.irecus.org/_files/ugd/135ae8_2144c9165649487faa19f394adab2904.pdf)

Miner, K., & Novkovic, S. (2020). Diversity in Governance: A Cooperative Model for Deeper, More Meaningful Impact. *Cooperative Business Journal*, NCBA Washington DC, Fall, 4-14. <https://ncbaclusa.coop/journal/2020/fall-2020/diversity-in-governance/>

Navarra, C. (2016). Employment stabilization inside firms: An empirical investigation of worker cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), 563–585

Novkovic S. and K. Miner (2015). Introduction. In S. Novkovic, & K. Miner [Eds], *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*. International Co-operative Alliance. Brussels <https://www.ica.coop/en/co-operative-governance-fit-build-resilience-face-complexity>

Ouchene, N. (2015). *La gestion systémique de la crise financière internationale de 2008 : Le cas de deux banques coopératives*. Mémoire, HEC Montréal.  
<http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2015NO53.PDF>

Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>.

Sánchez-Bajo, C. & Roelants, B. (2011). *Capital and the debt trap: learning from cooperatives in the global crisis*, New York: Palgrave MacMillan.

Statistics Canada (2020). *Canadian Survey on Business Conditions: Impact of COVID-19 on businesses in Canada, third quarter 2020*, <https://www.northbay.ca/media/q21li2c0/2020-11-17-impact-of-covid-19-on-small-businesses-in-canada.pdf?v=637521761938700000>

Statistique Canada (2021). *Les coopératives au Canada, 2019*.  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2021022-fra.htm>

# Références

Statistique Canada (2020a). *Tableau 33-10-0279-01: Mises à pied depuis le début de la pandémie de COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise.*

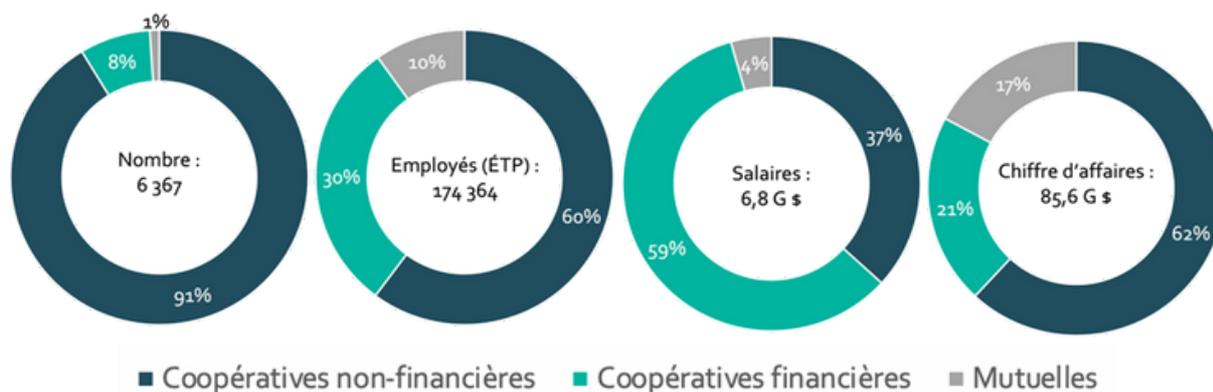
[https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310027901&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310027901&request_locale=fr)

Statistique Canada (2020b). *Tableau 33-10-0267-01 : Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2020.* [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310026701&request_locale=fr)

[pid=3310026701&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310026701&request_locale=fr)

# Annexe I

## Bref portrait des coopératives et mutuelles canadiennes avant la pandémie de COVID-19 (2019)



Les coopératives et mutuelles du Canada sont diversifiées, avec des CM dans presque tous les secteurs d'activité économique. Toutefois, on trouve une plus forte concentration des CM dans les secteurs des services immobiliers et services de location et de location à bail (43 %), des soins de santé et assistance sociale (14 %), des autres services et des administrations publiques (9 %) de même que dans le secteur de la finance et des assurances (8 %).

Des 6 367 CM actives au Canada en 2019, 5 812 étaient des coopératives non-financières. 64,1 % de ces dernières étaient enregistrées en tant qu'organisations à but non lucratif. Seules 24 d'entre elles avaient 500 employés ou plus, tandis que 3 070 (52,8 %) n'avaient aucun employé. Les autres coopératives non-financières (46,8 %) étaient considérées comme des petites et moyennes entreprises (PME), c'est-à-dire qu'elles avaient entre 1 et 499 employés.

Une moyenne de 234 coopératives non-financières ont été constituées annuellement au Canada entre 2009 et 2019.

Source : Duguid & Karaphillis, 2022; Statistique Canada, 2021

