

# Symposium sur l'entrepreneuriat collectif en tourisme et loisir

7 mai 2024

# Table des matières

<b>Préambule</b>	<b>2</b>
<b>Plan d'action secteurs stratégiques tourisme et loisir (PASTEL)</b>	<b>2</b>
<b>Se prendre en main et innover, la force de la coopération</b>	<b>3</b>
Vallée Bras-du-Nord	3
Destination Québec cité	4
MT Lab	5
<b>L'importance de l'entrepreneuriat collectif au Québec, particulièrement en tourisme et loisir</b>	<b>6</b>
Portrait de l'économie sociale par le Chantier de l'économie sociale	6
L'entrepreneuriat collectif au Québec en tourisme et loisir par le CQL	9
<b>Le développement d'une offre de loisir ou d'une destination touristique</b>	<b>12</b>
Coop de solidarité du Cap Jaseux	12
Coop de L'Arrière-Pays	13
Coop Le voisinage du bout du monde	15
Mont Adstock	16
<b>L'entreprise collective, un outil d'autonomisation, d'attraction et de rétention de talents</b>	<b>17</b>
Les enjeux de main-d'œuvre en économie sociale	17
La reprise collective	18
Manoir d'Youville	19
Échanges	20
<b>L'engagement collectif et les retombées socioéconomiques territoriales</b>	<b>22</b>
Kina8at — Ensemble	22
Les Libraires	23
Zoo de Granby	24
Échanges	25
<b>Clôture du symposium</b>	<b>26</b>

## Préambule

Le premier Symposium sur l'entrepreneuriat collectif en tourisme et loisir est une initiative de la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) en collaboration avec l'Alliance de l'industrie touristique du Québec et le Conseil québécois du loisir (CQL). Il a bénéficié du soutien financier du gouvernement du Québec.

Le symposium est un évènement rassembleur unifiant l'industrie du tourisme et du loisir afin de faire connaître le potentiel du modèle coopératif et de créer des occasions de réseautage entre les entreprises des secteurs du tourisme et du loisir et l'écosystème de l'entrepreneuriat collectif.



## Plan d'action secteurs stratégiques tourisme et loisir (PASTEL)

Le tourisme et le loisir sont deux secteurs stratégiques d'un point de vue social et économique qui, face notamment à la pénurie de main-d'œuvre et au changement climatique, nécessitent de l'innovation et de la collaboration.

Le modèle de l'entrepreneuriat collectif permet aux gens de prendre en main leur destinée et d'innover au bénéfice de la collectivité. Ce modèle s'appuie sur des valeurs comme la démocratie, l'équité, l'égalité, la solidarité et l'entraide, des valeurs qui permettent le développement d'un tourisme durable, responsable et solidaire.

PASTEL a pour but de faire connaître le potentiel de l'entrepreneuriat collectif en tourisme et loisir et de soutenir différentes initiatives permettant de vitaliser les territoires québécois.

## Se prendre en main et innover, la force de la coopération

Trois acteurs de l'industrie démontrent pourquoi la coopération est essentielle pour faire évoluer l'offre récréotouristique, générer différentes formes d'innovation et améliorer la qualité de l'expérience offerte aux visiteurs, tout en maximisant les impacts socioéconomiques dans le respect de l'environnement et des populations.

### Vallée Bras-du-Nord

[www.valleebrasdunord.com](http://www.valleebrasdunord.com)

**Frédéric Asselin, directeur général**

### L'émergence de la Vallée Bras-du-Nord en 2002

« Le territoire est magnifique (...). Il y avait la volonté de développer le potentiel récréotouristique du secteur tout en le faisant avec les gens du milieu. Il y a eu un travail colossal dans les années 90 pour réunir des producteurs, des entreprises, des travailleurs et des propriétaires terriens qui offraient potentiellement des droits de passage pour le réseau de sentiers. Quelqu'un a eu l'idée de créer la coopérative de solidarité qui regroupe propriétaires, entreprises, travailleurs sur ce territoire. »

L'élément déclencheur a été notamment l'enjeu de la cohabitation d'usages : certains visiteurs descendaient la rivière en canot et arrêtaient dans des lieux inappropriés, ce qui a généré des plaintes de résidents.

« Concerter et mettre les gens ensemble permet de développer le potentiel touristique tout en réglant les problèmes. »

### Conciliation des intérêts des parties prenantes et des différents usages du territoire

Le modèle coopératif de la Vallée Bras-du-Nord regroupe trois types de membres, ce qui permet un dialogue et une concertation des parties prenantes tout en maintenant l'esprit entrepreneurial pour rendre le modèle viable. Ce modèle demande du leadership de la part de l'équipe et du conseil d'administration et du sens politique. Cela exige beaucoup de communication et de réseautage pour pouvoir concilier les différents intérêts, négocier, mais aussi arriver à un compromis pragmatique pour réussir à rendre le modèle viable.

### La Vallée Bras-du-Nord est un laboratoire

C'est une des premières coopératives de solidarité avec la coopérative du Cap Jaseux. Il était nécessaire de travailler avec le milieu. Des programmes d'insertion ont été développés pour offrir des opportunités aux jeunes, mais aussi pour se doter de ressources afin de développer le réseau de sentiers. La coopérative compte environ 200 partenaires et parties prenantes.

« Nous sommes sur un territoire habité. Nous n'avons pas le choix de travailler en collaboration. Être innovant, c'est une nécessité. »

Tout part des individus qui composent cet écosystème. Les acteurs touristiques et artistiques sont des gens passionnés et créatifs qui collaborent. Ce sont des ingrédients essentiels pour arriver à une vision commune. C'est un devoir de tourisme durable, responsable. La nature est leur matière première.

« C'est en aiguisant le sens politique des administrateurs et des employés qu'on se distingue, qu'on se développe et qu'on se pérennise. »

## **Destination Québec cité**

[www.quebec-cite.com](http://www.quebec-cite.com)

**Véronique Desmarais, Directrice développement de la destination durable**

### **Du leadership collaboratif pour une vision commune et rassembleuse**

Cela prend beaucoup de volonté, de communication et de leadership collaboratif pour développer une destination touristique attractive et durable, pour avoir une vision collective et rassembleuse et pour inciter l'industrie à porter des projets communs avec une vision touristique commune.

« Accroître le leadership collaboratif » est une des 4 orientations de la planification stratégique de Destination Québec-cité (faire preuve de leadership pour générer des occasions de collaboration).

Pour développer une destination touristique, il est nécessaire de concerter et de mobiliser les parties prenantes : associations, instances gouvernementales fédérales, provinciales et locales, organismes de soutien de l'industrie touristique, mais aussi celles qui viennent en support, comme les organismes en développement durable, etc., ainsi que les citoyens et citoyennes pour une adhésion de la population (« des résidents ambassadeurs »).

### **Une saine gouvernance pour une mobilisation des parties prenantes**

Mobiliser les parties prenantes exige une gouvernance participative et une saine gouvernance : des mécanismes de concertation, des comités pour passer à l'action, être à l'affût des nouveautés, des tendances et des activités en émergence pour être une destination attractive et amener l'industrie à le développer avec nous. L'ATR pousse et stimule une offre concertée à l'échelle du territoire. Avec des pratiques responsables et durables, il est possible de générer plus de retombées dans la communauté et de favoriser une meilleure acceptabilité sociale.

## L'exemple du Plan montagnes

Le [Plan montagnes](#) permet de créer des communautés entrepreneuriales et des communautés de pratiques, d'échanges et de maillage entre les entreprises et l'écosystème de soutien.

Le Plan montagne vise à favoriser la diversification des quatre saisons de l'offre touristique du territoire pour mieux s'adapter au changement climatique, stimuler les pratiques écoresponsables et durables, et revoir les chaînes d'approvisionnement locales pour générer davantage de rétention de l'économie dans les communautés locales. Il vise également à favoriser la structuration d'une offre touristique basée sur la collaboration, à amener les entreprises à travailler ensemble et à revoir les paradigmes dans l'industrie pour favoriser un entrepreneuriat qui est réellement collectif et qui maximise les forces de chacun.

« Cela prend beaucoup de volonté et de temps de se concerter et de décider ensemble. C'est un investissement. Les communautés de pratiques permettent de faire émerger des problématiques communes et de créer des synergies. C'est ainsi que l'on va réussir à développer un tourisme attractif, durable, socialement acceptable. »

## MT Lab

[www.mtlab.ca](http://www.mtlab.ca)

**Martin Lessard, directeur général**

## Les conditions pour permettre l'innovation

MT Lab est un accélérateur en innovation ouverte dédié au tourisme, à la culture et au divertissement. MT Lab provoque des moments d'écoute, permet d'exprimer des besoins, de montrer des solutions et de favoriser les rencontres. Ce fut le cas avec l'entreprise collective [Retournzy](#).

« Pourquoi innover ? Quand on crée une entreprise, on répond à un besoin. Il faut être à l'écoute des besoins », se frotter. Pour réussir à trouver les besoins, il faut être à l'écoute ou provoquer l'écoute. Privilégier les petits pas et itérations. »

## Faciliter les collaborations et offrir des espaces pour écouter les besoins

Le rôle de MT Lab est de faciliter les maillages et de démystifier et « dérisquer » les projets. Innover c'est penser au besoin et y répondre. MTL Lab offre un espace pour écouter ces besoins et permettre à l'innovation d'émerger. Le monde du tourisme et des loisirs est traversé par l'innovation, mais souvent elle est subie. Certaines expériences comme le Plan montagne permettent de contrôler, prévoir et adapter l'innovation.

« L'industrie touristique montre beaucoup d'engouement pour le maillage, les espaces d'échanges, pour collaborer et innover. C'est devenu une nécessité, ce n'est plus une option. L'entrepreneuriat collectif est la voie d'avenir. »

## L'importance de l'entrepreneuriat collectif au Québec, particulièrement en tourisme et loisir

Le Québec est un territoire de coopération particulièrement fertile dans les secteurs du tourisme et du loisir. Les retombées des coopératives et des organismes à but non lucratif (OBNL) à vocation marchande sont à la fois sociales et économiques. Les conférencières présentent un portrait général de l'économie sociale au Québec, en s'appuyant notamment sur les résultats de la plus récente étude sur les entreprises collectives en tourisme et en loisir.

### Portrait de l'économie sociale par le Chantier de l'économie sociale

[www.chantier.qc.ca](http://www.chantier.qc.ca)

**Florence Debellefeuille, conseillère en communication**

### L'entrepreneuriat collectif, l'innovation par les communautés

L'entrepreneuriat collectif est une façon d'entreprendre qu'on retrouve partout au Québec, dans tous les secteurs. C'est un modèle d'affaires dont la particularité est que les entreprises sont véritablement ancrées dans leur communauté, ce qui leur permet de puiser la force de leur collectivité pour aller chercher des solutions souvent innovantes en réponse aux besoins et aux ambitions portées par les communautés.

### L'entrepreneuriat collectif, c'est penser autrement en fonction de ce qui nous habite

Les collectivités, le milieu des affaires, les municipalités font face à de nombreux défis. L'entrepreneuriat collectif est un levier pour y répondre. C'est un levier à la fois flexible (s'adapte à son milieu) et efficace (retombées sociales, économiques et environnementales).

### Un développement pour tous

L'entrepreneuriat collectif répond avant tout à un besoin. Contrairement aux entreprises privées, les profits générés par les entreprises d'économie sociale (EÉS) sont réinvestis dans la mission, pour développer de nouveaux services, répondre aux plus de besoins possibles et se coller au terrain.

### Trois exemples inspirants d'entreprises collectives en tourisme

1. Le [Festival en chanson de Petite-Vallée](#). Dans un aussi petit milieu, comment fait-on en sorte qu'un modèle d'affaires soit rentable ? Pari réussi ! Cette entreprise a pris la force de son milieu. C'est devenu un attrait touristique incontournable en Gaspésie.
2. Le [Manoir d'Youville](#) de l'île Saint-Bernard à Châteauguay. La communauté avait le défi de préserver le milieu naturel de l'île pour assurer la migration des oiseaux. Comment faire pour que le modèle d'affaires soit pérenne tout en préservant le milieu naturel ? Pari réussi : « Ce ne sont pas toutes les entreprises hôtelières qui peuvent se vanter de redonner

100 000 \$ dans leur communauté chaque année » (Jean-Martin Côté). Le Manoir allie préservation d'un milieu, inclusion sociale et retombées économiques pour le territoire.

3. [Le Monastère des Augustines à Québec](#). Les sœurs avaient pour objectif de préserver leur patrimoine bâti et leur mission sociale. C'est par le modèle d'affaires de l'entrepreneuriat collectif qu'elles ont réussi, en ayant une offre d'hébergement attractive dans le centre-ville de Québec, qui génère des revenus qui sont réinvestis dans la mission sociale de « prendre soin » des gens et du patrimoine bâti.

« Ces exemples montrent la force de l'entrepreneuriat collectif, de penser autrement en fonction des besoins, des spécificités de la collectivité tout en ayant des retombées économiques. »

### Quelques données

On dénombre 11 200 d'entreprises d'économie sociale au Québec (dont 8400 OBNL, 2410 coopératives, 320 coopératives financières, 30 mutuelles) qui totalisent 47,8 milliards de dollars. Elles comptent 222 000 employé-es partout au Québec et 13,4 millions de membres. 39 % des entreprises ont plus de 30 ans.

« Les entreprises d'économie sociale sont des alliées du milieu public, privé et des citoyens. Utilisons cet effet de levier, réalisons ensemble nos ambitions, trouvons des solutions et répondons aux défis de notre territoire, en priorisant les retombées sociales et environnementales. »

### Se donner une capacité d'agir

Face aux crises que nous vivons – crise climatique, crise du logement, manque de services de proximité, etc. –, il est nécessaire de trouver des modèles d'affaires qui répondent à ces enjeux. L'économie sociale est porteuse de solutions. Développons ce réflexe collectif de penser autrement à notre économie. Ayons cette capacité d'agir sur notre milieu.

### La transition socioécologique

Il est important de développer un tourisme qui respecte l'environnement et les communautés avec lesquelles les activités se déploient. Les entreprises d'économie sociale sont ancrées dans leur milieu, elles sont redevables à leur communauté, ce qui les incite à prendre en compte leur impact environnemental.

« L'entrepreneuriat collectif est un véhicule pertinent pour concilier les besoins de développement économique, social et les impératifs environnementaux. »

En favorisant l'économie sociale, on agit pour la transition socioécologique. Une accélération des pratiques est nécessaire par les citoyens, les entreprises et les pouvoirs publics.

## Économie sociale et tourisme performant et durable

Le tourisme est un vecteur de développement territorial et de valorisation des spécificités locales. De nombreuses initiatives innovantes renforcent les entreprises existantes et contribuent au développement local.

« Il est important de mettre l'économie au service des collectivités, plutôt que l'inverse. »

Développer le réflexe collectif et jumeler impacts économique, social et environnemental sont maintenant une nécessité. L'économie sociale est ancrée, dotée d'une vision d'ensemble et prise en charge par la communauté. L'entreprise d'économie sociale est une alliée pour le milieu municipal, les acteurs de proximité et les partenariats novateurs.

## Une économie inclusive et pérenne

Dans les régions les plus éloignées, il y a de nombreuses entreprises d'économie sociale qui répondent aux besoins dans ces régions.

L'économie sociale est inclusive et offre une grande place aux femmes.

Les entreprises d'économie sociale sont pérennes : plus de la moitié des entreprises d'économie sociale ont plus de 30 ans. Quand une entreprise est ancrée dans son territoire, quand elle répond aux besoins, elle dure longtemps.

## Un fort écosystème de soutien

L'entrepreneuriat collectif dispose d'un écosystème de soutien, tant en matière d'outils que d'accompagnement. Par exemple, le RISQ offre du soutien financier aux entreprises collectives. Les pôles d'économie sociale sont présents dans toutes les régions du Québec. Ils contribuent à valoriser l'économie sociale, à favoriser l'émergence de nouvelles entreprises et à encourager les partenariats structurants.

Le [Sommet de l'économie sociale](#) les 14 et 15 mai 2025 permettra de rassembler le mouvement de l'économie sociale pour répondre aux défis communs au bénéfice du Québec.

## L'entrepreneuriat collectif au Québec en tourisme et loisir par le CQL

[www.loisirquebec.com](http://www.loisirquebec.com)

**Sonia Vaillancourt, directrice générale**

La mission du CQL est de contribuer au développement, à l'accessibilité et au rayonnement des loisirs au Québec. Le CQL fédère 37 organismes nationaux du loisir qui regroupent eux-mêmes 5000 organismes qui dynamisent et offrent une qualité de vie à la population, dans différents secteurs : en tourisme culturel, socio-éducatif, scientifique, de plein air, en récréotourisme. Les programmes du CQL (DAFA, ÉduLoisirs, Femmes en loisirs, Loisir Accessible, etc.) ont été développés à partir des besoins et des organismes qui se sont mis ensemble pour trouver des solutions.

### Données — Institut de la statistique du Québec (2016)

Le tourisme et loisir est l'un des cinq secteurs d'importance en économie sociale avec :

- 1340 entreprises partout au Québec
- 85,8 millions de chiffres d'affaires
- 86 % de revenus générés
- 1,6 million de membres
- 8700 administrateurs et administratrices
- Près de 40 000 bénévoles
- 19 400 personnes salariées, dont 71 % de 35 ans et moins

Dans le cadre du PASTEL, le CQL réalise une recherche visant à mieux comprendre les besoins des entreprises d'économie sociale en tourisme et loisir. Cette recherche comprend deux volets :

- volet 1 — réaliser un inventaire d'EÉS en tourisme et loisir
- volet 2 — réaliser un sondage pour dégager un portrait des besoins, enjeux, défis des EÉS en tourisme et loisir.

### Résultats du sondage

[Inventaire et caractérisation des besoins et des enjeux des entreprises d'économie sociale en tourisme et loisir dans le cadre du projet PASTEL](#), CQL, 2024 (Faits saillants)

Des données

341 entreprises répondantes, dont 82 % d'OBNL dans les secteurs suivants :

- 44 % culture et patrimoine
- 23 % festivals et événements
- 21 % activités sportives
- 21 % nature et plein air
- autres secteurs : restauration, hébergement, agrotourisme, salles de théâtre, loisirs socio-éducatifs et scientifiques, services de voyage, parcs d'attractions, transports, etc.

## Pérennité des entreprises collectives (EC) en tourisme et loisir.

58 % des répondants ont plus de 30 ans d'existence, ce qui caractérise le milieu du tourisme et loisir qui perdure : un très fort taux de pérennité des entreprises.

75 % des entreprises offrent des activités à l'année.

## Ancrage dans la communauté

C'est une caractéristique majeure des entreprises collectives en tourisme et loisir. 57 % des entreprises sont membres de plus d'un regroupement, 91 % entretiennent des partenariats.

## Mutualisation des services

27 % des entreprises collectives de tourisme et loisir sont engagées dans des processus de mutualisation ou l'ont déjà fait. 21 % l'envisagent, 29 % n'en ont jamais entendu parler (il est possible qu'ils le fassent sans le savoir, sans le nommer tel quel). La mutualisation se fait principalement dans une perspective de développement et de promotion.

## Ressources humaines

81 % des entreprises répondantes ont des employés salariés (en moyenne 25 employés). 77 % ont des bénévoles (en moyenne 38 bénévoles, 50 % ont 35 ans et moins).

## Gouvernance démocratique et membrariat

48 % de femmes, 52 % d'hommes siègent sur les CA. 36 % des entreprises collectives mentionnent que le recrutement est facile à très facile. Pour 64 % des entreprises, le membrariat est relativement stable.

## Commercialisation des produits et services

Pour 85 %, il y a un bon taux de fidélisation de la clientèle, ce qui est une force des entreprises collectives. 73 % des entreprises n'ont pas de clientèle spécifique. 77 % des entreprises répondantes développent et offrent continuellement de nouveaux produits et services, ce qui démontre la capacité de développement, d'agilité et d'innovation des entreprises collectives dans l'objectif de répondre aux besoins. Pour 36 %, les revenus issus d'activités marchandes sont en constante augmentation.

## Allier compétitivité et mission sociale, une question au cœur de l'économie sociale

« Est-ce que vous pouvez réaliser votre mission sociale malgré la compétitivité de votre secteur ? » 50 % des entreprises pensent que la compétitivité ne prime pas sur la mission sociale. 13 % des répondants pensent que la compétitivité a un impact sur la mission sociale. 37 % sont neutres ou ne savent pas.

## Enjeux et défis des entreprises d'économie sociale

Très préoccupant à extrêmement préoccupant : pour 65 %, le financement est préoccupant ou très préoccupant (relation avec les pouvoirs publics, entretien des infrastructures, etc.).

Assez préoccupant à très préoccupant :

- Pour 63 %, l'enjeu de communication, promotion et marketing est assez à très préoccupant. On connaît les produits et services, mais on connaît moins les entreprises collectives.
- Pour 56 %, la capacité de maintenir des produits et services de qualité est assez préoccupante.
- Pour 55 %, c'est la gestion de la main-d'œuvre qui est assez préoccupante.

Peu ou pas préoccupant :

- 54 % concernant l'émergence d'activités touristiques et de loisirs
- 34 % concernant le développement du numérique.

## **Enjeux et besoins organisationnels**

Très importants à extrêmement important : 65 % l'inflation ; 41 % le calendrier scolaire (affecte la gestion de la main-d'œuvre).

Assez importants à très importants :

- Pour 68 %, connaître (se connaître, connaître les produits et services, connaître la gouvernance démocratique)
- Pour 65 %, les collaborations intersectorielles
- Pour 62 %, les collaborations régionales
- Pour 51 %, la saisonnalité
- Pour 48 %, les changements climatiques

## **Besoins en outils et ressources (en lien avec les enjeux vécus)**

- 82 % ont besoin d'information et d'appui concernant les ressources financières – il y a un écosystème financier en ÉS (RISQ, Fiducie, etc.)
- 56 % en ressources humaines
- 52 % en promotion et visibilité

Autres besoins nommés : formation, ressources matérielles, technologiques, accompagnement personnalisé, activités de collaboration et réseautage, etc.

## **Pistes à explorer (préliminaire)**

- Mutualisation : financement, RH et autres
- Financement : capital patient, obligations communautaires, tarification modulée, etc.
- Promotion : pourquoi on fait les choses ainsi en économie sociale, comment on le fait, quel est le caractère distinctif de l'entrepreneuriat collectif.

## Le développement d'une offre de loisir ou d'une destination touristique

Quatre coopératives inspirantes ont chacune développé une offre attrayante et distinctive pour offrir des activités de loisir de qualité et attirer des voyageurs dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de la Mauricie et de Chaudière-Appalaches. Ces expériences font la démonstration que la collaboration, la mise en commun des ressources et la force de l'écosystème de soutien à l'entrepreneuriat collectif leur ont permis de faire grandir leur vision et de réaliser un projet de développement majeur dans leur milieu.

### Coop de solidarité du Cap Jaseux

[www.capjaseux.com](http://www.capjaseux.com)

**Rébecca Tremblay, directrice générale**

La Coop du Cap Jaseux a pour mission de « développer respectueusement le parc et son territoire de façon à transmettre le goût de l'aventure et l'amour de la nature en faisant vivre une expérience unique ». Le parc longe le fjord du Saguenay. La Coop offre des activités de plein air et d'écotourisme, et de l'hébergement alternatif. Près de 30 000 visiteurs sont accueillis chaque année, dont 20 % proviennent de clientèles internationales. La Coop offre 50 emplois majoritairement saisonniers, mais la moitié seront prochainement des emplois annuels.

« Il y a un très fort sentiment d'appartenance quand on travaille au sein d'une coopérative. Le tourisme d'aventure, c'est du dépassement de soi. C'était un défi qui devait être temporaire, mais qui est devenu une carrière. »

Historiquement, le parc était un domaine privé de la famille Murdoch, qui a accueilli un camp à vocation scientifique (les jeunes explos) pendant une vingtaine d'années. Au départ de la famille, l'initiative de citoyens a amené à un don du parc à la collectivité et à la création de la Corporation du Parc du Cap Jaseux. Des bénévoles ont développé un réseau de sentiers et des campings rustiques. Dans les années 90, des entrepreneurs privés se sont installés pour offrir des activités en plein air et des camps d'été. La communauté s'est regroupée et a fondé la Coop de solidarité du Cap Jaseux en 2001 pour répondre aux besoins de différents partenaires. La Coop gérait le service à la clientèle et les hébergements. Les partenaires privés prenaient en charge les activités, comme le parcours d'aventure « arbres en arbres ».

« La création de la coopérative et le mélange des idées ont généré un effet levier. »

Cette diversité de partenaires a permis l'innovation, le développement de nouvelles offres d'activités (via ferrata, hébergement expérientiel). Une période de consolidation a permis de continuer à développer et à améliorer la qualité de services.

## Reprise collective

Le fond de terrain appartient à la Municipalité, mais est géré par la coopérative. Pour faciliter les opérations et s'assurer d'une transition avec le départ à la retraite de certains partenaires privés, le Cap Jaseux a fait l'acquisition d'activités opérées par deux membres producteurs privés : Parcours Aventures (kayak de mer et via ferrata) et Fjord en arbres (plan de transition de 5 ans).

## Projet de développement

Le Cap Jaseux développe actuellement un projet de 10 M\$ pour permettre des opérations 4 saisons avec des partenaires mobilisés, une équipe et des membres engagés, et la réalisation d'un projet d'envergure.

## Force du modèle coopératif et de l'écosystème

Un des enjeux des dernières années a été de maintenir une offre de qualité et de continuer à innover : la mobilisation des partenaires, des membres et des bénévoles a permis de trouver de nouvelles idées et d'innover (comme les sphères suspendues).

« C'est un réseau qui permet d'aller mobiliser des financements externes. »

La Coop est bien entourée pour le projet de développement : 12 partenaires sont mobilisés (MTO, MEIE, Investissement Québec) sans compter la contribution de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, d'Investissement Québec, du Fonds du Grand Mouvement et des SADC. Le projet reçoit également de l'aide technique (SADC, CDRQ).

## Coop de L'Arrière-Pays

[www.cooparrierepays.ca](http://www.cooparrierepays.ca)

**Danny Laperrière, directeur général**

La mission de la Coop de l'Arrière-Pays est de favoriser les interactions entre l'humain et la nature, et de promouvoir la culture du plein air en Abitibi-Témiscamingue.

## Une volonté politique

En 2016, une concertation a eu lieu pour demander au milieu quels seraient les éléments à mettre en valeur en matière de développement économique et social. L'un des piliers du plan stratégique 2018-2022 était le développement du Pôle Aventure Nature. En 2019, l'embauche d'un coordonnateur au développement du secteur Aventure Nature a permis de développer le projet. Un comité provisoire a été formé et a exploré les questions suivantes : quels sont les éléments manquants sur le territoire pour développer le tourisme nature et plein air ? Quel serait le meilleur véhicule pour atteindre les objectifs ?

La coopérative de solidarité à but non lucratif a été identifiée comme le meilleur véhicule. En 2020, un plan d'affaires a été réalisé, une recherche de financement a été engagée et la Coop de l'Arrière-Pays a été créée. Les opérations ont débuté en 2021, en pleine pandémie. En 2023, un deuxième site de location d'équipements a été ouvert. La Coop a la volonté de développer le plein air et le tourisme nature à l'échelle régionale, car il y a un besoin de structures, de soutien, d'équipements et de services partagé par les MRC.

## Mutualisation

La Coop offre de la location d'équipements (embarcations nautiques, vélos, matériels de camping), car il en manquait sur le territoire. Ces équipements sont utilisés dans différents contextes (par les individus, les intervenants en plein air dans les écoles, dans des événements, etc.). La coop permet de mutualiser des équipements et de valoriser des intervenants et des guides nature sur le territoire.

« La coopérative est un fort outil de développement. On est jeune, mais ça bouge beaucoup. L'Abitibi-Témiscamingue est une terre d'aventure, c'est un monde de possibilités. C'est stimulant de travailler pour une cause qui est plus grande que soi. »

Trois catégories de membres participent à la mission et à la vision de la coop de solidarité :

1. Les membres consommateurs (rabais sur les locations, accès à des microévénements pour avoir du « feed-back » sur les équipements et les activités, etc.) ;
2. Les membres producteurs (entreprises ou travailleurs autonomes qui offrent des activités de plein air encadrées). La Coop valorise et intègre leurs activités sur le site web transactionnel. Durant l'été, les employés saisonniers vont promouvoir les activités des guides et gérer les réservations ;
3. Les membres de soutien (toute organisation qui souhaite appuyer la coop).

Plusieurs partenaires clés ont contribué à l'émergence et au soutien de la Coop comme la Société de développement du Témiscamingue, Tourisme Témiscamingue, Loisir et Sport Abitibi-Témiscamingue.

## Coop Le voisinage du bout du monde

[www.baluchon.com/la-cooperative-le-voisinage-du-bout-du-monde](http://www.baluchon.com/la-cooperative-le-voisinage-du-bout-du-monde)

Louis Lessard, directeur général

### Partager des ressources

Le Baluchon opère en hôtellerie et hébergement et fait affaire avec des petits entrepreneurs qu'il souhaitait regrouper pour aller plus loin dans le développement du territoire.

« C'est important de se regrouper. Un groupe de passionnés ensemble, c'est très riche. »

La mission de la coop est de contribuer au développement des entreprises membres et d'améliorer l'attractivité de leur territoire. La coop est composée de plusieurs organismes opérant à Saint-Paulin en Mauricie. Chaque membre partage la même vision : créer de la richesse collective par la coopération entrepreneuriale. Son objectif premier est de favoriser l'écodéveloppement de proximité et la vie rurale dans un esprit de bon voisinage.

« Le principal défi de la mise en œuvre de la coopérative Le Voisinage du bout du monde a été de convaincre les entrepreneurs de l'intérêt de se regrouper. Pourtant le partage des ressources est l'avenir ! Il a fallu montrer l'avantage de se regrouper. »

Les membres sont répartis dans trois secteurs : écotourisme, agrotourisme et tourisme culturel. Pour répondre aux besoins de la clientèle, il faut arriver à une forfaitisation de produits, proposer une diversité et une qualité de produits exceptionnels.

La coopérative a démarré en 2012, mais elle a pris son envol depuis 2019. Cela a pris du temps. La coopérative a investi 1,5 M\$ pour un centre de vélo de montagne, un centre d'activités (activités 4 saisons), un centre équestre, etc.

« Les entrepreneurs ont finalement vu l'avantage de mutualiser les services, de diversifier les activités, d'améliorer la qualité, d'innover et de s'entraider. »

Le Baluchon est en train de céder 70 % de son territoire à une fiducie environnementale dont les bénéficiaires vont être en grande partie les membres de la coop. C'est important de protéger le territoire.

« Les coopératives sont un outil de développement parmi d'autres. Elles sont pertinentes selon les objectifs, les moyens de s'y rendre et adaptés à certains développements, aux côtés du privé et du public. Depuis qu'Origine artisans hôteliers est une coopérative (dont la Baluchon est membre), cela se développe très vite. Par l'écoute, les gens se sentent concernés. »

## Mont Adstock

[www.montadstock.ca/](http://www.montadstock.ca/)

**Mathieu Desmarais, directeur général**

### La création de la coopérative

Le Mont Adstock est une station récréotouristique 4 saisons. La montagne a ouvert en 1952 avec la station de ski, puis en 1970 avec le terrain de golf sur un mode privé. Des propriétaires ont acheté la montagne et ont développé ce joyau. Il y a eu des ventes dans les années 80, un propriétaire gérait le tout. En 1996, la montagne a fait faillite.

En 1998, la coopérative de solidarité du Mont Adstock a vu le jour et regroupait uniquement la station de ski. En janvier 2022, la coop a fait l'acquisition du terrain de golf, ce qui a permis de développer une offre récréotouristique 4 saisons.

« Le Mont Adstock est né en 1998 d'un mouvement de la communauté qui a reparti la montagne. La coopérative est devenue un collaborateur avec le milieu. En étant en coopérative, c'est un travail d'équipe avec la MRC et avec le milieu du tourisme. Cela implique de l'ouverture et du partenariat. »

Depuis, afin de répondre aux besoins de la communauté, la coop a réalisé beaucoup d'investissements, notamment pour le chalet d'accueil et la transformation numérique.

« Comment en si peu de temps, la transformation numérique et la construction du chalet ? En convainquant les financeurs, en développant une campagne de financement. Dès que des projets sont proposés, la communauté embarque : l'achalandage a augmenté de 400 % depuis 2018 ! La communauté de ski de compétition du Mont Adstock a été récompensée comme la plus investie au Canada. »

« En étant une coopérative, c'est la communauté qui nous fait vivre. On crée un sentiment d'appartenance à la montagne, on crée des ambassadeurs de la montagne. »

### Les critères de succès pour développer une offre collective

- Avoir les bonnes personnes, engagées, impliquées, passionnées
- Écouter les besoins et prioriser
- Se doter d'une bonne planification (travail à long terme) et faire un bon suivi
- Valider la proposition au fur et à mesure avec le marché/la communauté
- Concerter et mobiliser les partenaires

## L'entreprise collective, un outil d'autonomisation, d'attraction et de rétention de talents

Comment les valeurs portées par les entreprises collectives influencent-elles la gestion des ressources humaines et favorisent-elles l'innovation sociale ?

### Les enjeux de main-d'œuvre en économie sociale

#### Quelques données sur l'économie sociale et l'action communautaire du CSMO-ÉSAC

[www.csmoesac.qc.ca/](http://www.csmoesac.qc.ca/)

**Odette Trépanier, directrice générale** (en mai 2024)

L'économie sociale et l'action communautaire sont des secteurs d'activité plus grands que celui de l'aviation et de la construction. Il comprend<sup>1</sup> :

- 18 673 organisations ;
- 438 931 employé·es, dont une grande majorité de femmes.

C'est 32 sous-secteurs d'activités qui se déclinent, incluant le tourisme et loisir.

Plus spécifiquement, au niveau du tourisme et du loisir, il compte :

- 1116 entreprises collectives ;
- près de 18 000 travailleurs.

C'est un secteur qui séduit la relève :

- plus de 72 % des organisations ont en moyenne 6 salariées âgées de 35 ans et moins ;
- 40 % des organisations comptent des stagiaires dans leur équipe de travail – c'est un secteur qui séduit les jeunes et la diversité ;
- 29 % des organisations ont en moyenne 4 ressources humaines issues de l'immigration (qui occupent un emploi en lien direct avec leur diplomation).

Préoccupations liées au recrutement : 67 % des gestionnaires envisagent l'embauche de ressources humaines. 67 % des gestionnaires sont préoccupés par la relève (taux de roulement moyen de 31 %, taux de vacance moyen de 21 %).

Les gestionnaires sont agiles et développent des stratégies de recrutement et de rétention, en travaillant notamment sur le climat de travail, la conciliation travail/vie personnelle, sur le développement de compétences, l'amélioration des conditions de travail. 68 % des organisations ont un budget de formation pour l'amélioration des compétences.

---

<sup>1</sup> Enquête repères 2022.

## Quelques données sur le secteur touristique et sa main-d'œuvre du CQRHT

[www.cqrht.qc.ca](http://www.cqrht.qc.ca)

**Xavier Gret, directeur général**

- 450 000 emplois (dont 46 % de femmes, 34 % de jeunes, 24 % d'immigrants)
- 24 001 entreprises (92 % ont moins de 50 employés)
- 22 555 postes vacants (4e trimestre 2023). Les principales professions en demande : serveurs, cuisiniers, préposés à l'entretien, animateur, etc.

Ils sont répartis dans 5 secteurs : loisirs et divertissements, restauration, hébergement, services voyage, transport de personnes.

L'industrie touristique a un fort intérêt à recruter parmi les groupes sous-représentés : travailleurs expérimentés (91 %), travailleurs immigrants (87 %), travailleurs autochtones (84 %), travailleurs handicapés (52 %), travailleurs judiciairisés (40 %).

« En période de pénurie de main-d'œuvre, il ne faut pas craindre d'innover pour attirer de nouvelles personnes. »

## La reprise collective

[repreneuriatcollectif.ca](http://repreneuriatcollectif.ca)

**Soda Diack, coordonnatrice en reprise collective, CDRQ**

### Et si mes employés, mes fournisseurs, mes clients ou ma communauté étaient mes prochains acheteurs ?

La reprise collective est un mode de transfert d'entreprises à des acteurs internes (employés, successeurs) et/ou à des acteurs externes (fournisseurs, clients, collectivités, travailleurs autonomes) permettant de reprendre collectivement une entreprise pour l'exploiter conformément aux règles d'une entreprise d'économie sociale (type coopérative ou OBNL).

Si votre entreprise venait à fermer ou être vendue : quel serait l'impact sur les parties prenantes, qui serait le plus impacté ?

- **La clientèle ?** Formule à privilégier :
  - Coopérative de consommateurs : fournit des biens et services de la meilleure qualité possible au meilleur prix possible à ses membres pour leur usage personnel.  
Exemple : la coopérative Camping COOP des érables (Montmagny) existe depuis 40 ans.

- **Les fournisseurs ?** Formule à privilégier :
  - Coopérative de producteurs : fournit à ses membres des biens et services pour exercer leurs professions ou exploiter leurs entreprises.  
Exemple : coopérative L'empreinte.
- **Les employés ?** Formule à privilégier :
  - Coopérative de travail : fournit du travail à ses membres. Les membres travailleurs sont les employés de la coopérative, ils contrôlent l'ensemble des activités. Soutien de Réseau COOP pour les coopératives de travailleurs.  
Exemple : Coop St Hubert de Laval (reprise collective).
  - Coopérative de travailleurs actionnaires (CTA) : regroupe des travailleurs dans le but de détenir des actions de la société qui emploie ses membres.  
Exemple : Librairie Pantoute.
- **La communauté ?** Formule à privilégier :
  - Coopérative de solidarité : réunit plusieurs types de membres, ayant un intérêt commun, mais des besoins variés.  
Exemple : Voile Mercator.
  - OBNL : répond aux besoins et aspirations d'une communauté.  
Exemple : Cinéma Beaubien.

En reprise collective il y a un fort soutien en accompagnement et en financement, notamment le programme de soutien à la reprise collective (PSRC) du MEIE, administré par le CTEQ (aide financière non remboursable jusqu'à 70 % des dépenses admissibles pour des services professionnels aux cédants et aux repreneurs). Il y a une pluralité d'acteurs et de partenaires financiers (Caisse d'économie solidaire, RISQ, Fiducie du Chantier, organismes locaux de développement, CTEQ-PSRC, Desjardins Capital (en parts privilégiées). Le CTEQ accompagne les cédants. La CDRQ et le Réseau COOP soutiennent les repreneurs.

## **Manoir d'Youville**

<https://manoiryouville.ca/>

**Jean-Martin Côté, directeur général**

Le modèle mis de l'avant par le Manoir d'Youville est celui de l'Hôtellerie sociale. Manoir d'Youville est un modèle précurseur en insertion socioprofessionnelle en hôtellerie. Sur 70 employés, 21 sont sur le spectre de l'autisme ou vivent une déficience intellectuelle. L'hôtel vivait des difficultés économiques et avait des enjeux d'attraction de la main-d'œuvre. Aujourd'hui, il est rentable depuis 3 ans.

« On n'est pas un 4-5 étoiles. On s'attend à voir des travailleurs qui ont du cœur. La clé c'est l'humain. Ce sont les gens, les humains qui font la différence et qui sont des créateurs de changement. »

Le Manoir redonne au suivant en intégration, mais aussi en soutenant financièrement (100 000 \$ en 2023) des organismes de la région (santé mentale, itinérance, violences conjugales, etc.)

« C'est une grande fierté. C'est une conscience collective qu'il faut que l'on amorce. C'est ainsi que l'on fait la différence. Il faut contaminer tous les milieux, notamment municipaux et politiques. Ce modèle est précurseur. Le modèle des entreprises collectives au Québec est précurseur, nous avons un pouvoir de changement. Il ne faut jamais oublier cela. »

Il y avait une volonté de poursuivre la mission de Marguerite d'Youville. Les sœurs étaient fières de voir que l'esprit, la mission perdurent.

« Ce n'est pas facile de faire les choses différemment, cela prend beaucoup d'effort. Cela prend une équipe, des gens de cœur, des créateurs de changement dans la société. »

## Échanges

### Les forces du modèle collectif pour innover

- La gouvernance démocratique : le pouvoir décisionnel est partagé de manière équitable entre les différentes parties prenantes de l'entreprise d'économie sociale.
- L'écosystème interne et externe : soutien entre les entreprises d'économie sociale, mais aussi par un réseau d'organismes de soutien et d'accompagnement.
- Les valeurs : les gens se retrouvent autour de principes et valeurs communes qui impliquent et engagent la communauté, les partenaires, l'équipe, les clients, etc.

### Convaincre les partenaires de l'industrie de favoriser et mettre en œuvre les principes de l'inclusion

- Avoir une équipe engagée qui voit, malgré la complexité de sa mise en œuvre, les bienfaits de l'inclusion (notamment la rétention de la main-d'œuvre, le bien-être au travail).
- Bien préparer l'équipe.
- Se rapprocher des organismes en employabilité, aller chercher du soutien, développer une dynamique régionale forte.

« Je travaille sur la santé physique et mentale, sur la santé globale.  
Je suis un créateur de bonheur. »  
Jean-Martin Côté

## **La place des travailleurs dans le modèle de l'entrepreneuriat collectif**

Parfois des employés deviennent des entrepreneurs, copropriétaires ou cogestionnaires d'une entreprise collective. L'accompagnement est la clé. La gouvernance d'une entreprise privée est différente de celle d'une entreprise collective. Il existe de l'appui comme celui offert par les pôles d'économie sociale, les organismes de développement local, la CDRQ ou le Réseau COOP. Il est possible d'aller voir auprès des associations touristiques régionales (ATR) pour du soutien et du financement (notamment pour des études de marché, etc.).

« L'autonomisation et l'innovation sont très liées : l'innovation, c'est générer des idées, l'autonomisation c'est avoir le pouvoir de les matérialiser. Il faut dédramatiser l'innovation.

L'économie sociale, c'est répondre à un besoin. C'est comme ça que l'on innove. »

Soda Diack

## **Quel est le principal frein à l'utilisation du modèle de l'entrepreneuriat collectif ?**

Cela peut paraître lourd (le processus décisionnel, etc.). On peut vouloir que cela avance plus vite. Cela peut paraître complexe. Il y a des règles et des mécanismes à respecter. Mais les valeurs sont là. La force du conseil d'administration, des partenaires et des employés engagés dans la mission est énorme. Il est important de maintenir un esprit entrepreneurial. Dans le tourisme, le repreneuriat collectif est une stratégie essentielle.

## L'engagement collectif et les retombées socioéconomiques territoriales

Y a-t-il au Québec un territoire où l'entrepreneuriat collectif est absent ? La réponse est non. Partout, des personnes coopèrent pour vitaliser les villes et des villages, et ainsi améliorer la qualité de vie de la population. Il s'agit d'un panel parfait pour comprendre comment les entreprises collectives opèrent au quotidien et pour réaliser à quel point les impacts et les retombées qu'elles arrivent à générer auprès de la collectivité sont positifs.

### **Kina8at — Ensemble**

[www.kina8at.ca/](http://www.kina8at.ca/)

**Marie-Joëlle Tremblay, directrice générale**

Kina8at est un organisme à but non lucratif (OBNL) autochtone situé à La Conception, dans les Laurentides. Le terme signifie « ensemble » en langue algonquine. Sa mission est de partager les cultures autochtones avec tous, dans l'esprit de la réconciliation, et de favoriser la reconnexion culturelle pour les autochtones.

L'OBNL a été créé en 2013. Il offre des activités ancrées dans les philosophies et les traditions autochtones (ressources, activités dans les écoles, etc.). En 2015, l'OBNL a eu du soutien du RISQ, qui a permis d'engager des employés clés. En 2018, il s'est sédentarisée sur un terrain à La Conception. Des tentes prospecteurs ont été bâties, ce qui a permis d'accueillir des visiteurs. En 2022, l'organisme est devenu organisme de bienfaisance. En 2023, Développement économique Canada a apporté une aide financière pour bâtir des prêts à camper (énergie solaire).

Sur le plan de la gouvernance, en tant qu'organisme autochtone, le cercle est central. « Mosetan, marchons ensemble ». Tout est interrelié et interdépendant : conseil d'administration, conseil d'aînés, équipe interne, passeurs de cultures (les animateurs) et les bénévoles (au Québec et à l'international). Kina8at représente les 11 nations autochtones, mais également les autochtones ailleurs dans le monde.

L'OBNL a un projet d'envergure pour 2026 : un centre culturel touristique autochtone pour agrandir la capacité d'accueil et le partage des cultures – musée, sentiers d'interprétation, salles multifonctionnelles, salle de spectacles, hébergement et espace de dégustation (évalué à 11,2 M\$ pour la phase 1). Ce volet touristique de l'organisation permet d'avoir plus de retombées économiques pour réaliser la mission sociale, soit le partage des cultures.

Ce partage des cultures a des retombées sociales : l'ouverture, la réduction des préjugés et les injustices sociales. La reconnexion culturelle a des impacts sur la fierté identitaire. Un des facteurs de réussite du projet est l'engagement de l'équipe et du CA, qui permet de mobiliser et d'engager les partenaires financiers.

## Les Libraires

[www.leslibraires.ca](http://www.leslibraires.ca)

**Jean-Benoît Dumais, directeur général**

### Naissance de la coopérative

Les Libraires, c'est la bannière sous laquelle opère la Coopérative des librairies indépendantes du Québec qui regroupe 125 librairies au Québec, dans les Maritimes, en Ontario et au Manitoba. Ce qui distingue les librairies indépendantes, c'est leur rôle-conseil, la qualité du service et l'implication dans les communautés en tant que commerces de proximité. La coopérative de producteurs est née de la revue « Les libraires » qui a été lancée par la Librairie Pantoute, qui a mobilisé d'autres librairies autour de la production et de la distribution de la revue. Avec les défis croissants, les librairies ont créé un OBNL qui est devenu une coop en 2010.

La mission de la coopérative est de préserver et de mettre en valeur la spécificité des librairies indépendantes en les accompagnant dans le commerce du livre par l'accès à une technologie de pointe, des services spécialisés et le partage entre membres. Le collectif est passé d'une revue papier à un leader dans le domaine coopératif, culturel et numérique. Quand la pandémie est arrivée, « on avait une décennie de pratique ». Au printemps 2020, 1400 % de croissance ont été enregistrés. 46 % des ventes au détail se font en mode cueillette (d'un point de vue écologique et économique). Quelques librairies exercent en mode coopératif : Pantoute, La Flottille, La Librairie, L'Euguélonne, Les Bouquinistes, etc.

« Faire vivre l'achat local, au milieu de son quartier, à deux clics de la maison, c'est possible et facile. »

### La force de la mutualisation pour faire face aux grands joueurs

Le site [leslibraires.ca](http://leslibraires.ca) est avancé (intelligence artificielle, innovation technologique, etc.). Aucune librairie ne pourrait se permettre d'assumer l'entretien et le développement d'un tel site. Le fait de se mettre ensemble pour mutualiser les ressources financières et technologiques permet de faire face aux géants du web. Une contribution volontaire est proposée à la clientèle pour assumer les coûts de livraison. Finalement, 15 % des transactions bénéficient en moyenne d'une contribution volontaire de 5 \$. La clientèle est consciente du mandat animé par les librairies.

### Retombées économiques et sociales de la plateforme en ligne

17 M\$ de vente transigent par la plateforme (au détail et pour les collectivités). Les libraires.ca apportent une structure pour les librairies partout au Québec, qui peuvent compter sur leur coopérative pour les soutenir dans le commerce en ligne, mais aussi pour relever d'autres défis. Des perspectives de développement sont en cours pour une plateforme pancanadienne.

## Zoo de Granby

[www.zoodegranby.com](http://www.zoodegranby.com)

**Samuel Grenier, vice-président**

### Présentation du Zoo

Le Zoo de Granby est un organisme à but non lucratif (OBNL), ce qui est peu connu. Il existe seulement deux zoos OBNL au Québec (ceux de Granby et de Saint-Félicien). Le Zoo est reconnu pour son attrait touristique, mais moins pour sa mission de préservation et de conservation.

Le Zoo a 70 ans. Il existe depuis 1953 et est devenu un OBNL en 1995 (reprise collective). La mission de l'OBNL est d'agir pour préserver le monde animal et de devenir un leader au Québec de la préservation du monde animal avec une portée internationale.

Le Zoo de Granby est aujourd'hui un OBNL performant avec plus de 625 000 visiteurs par an (dont 482 000 l'été), 35 M\$ de chiffres d'affaires, 50 M\$ de retombées et 145 employés à l'année à temps plein (950 employés l'été).

Face à la perte de la biodiversité et aux changements climatiques, le Zoo a la volonté d'agir. Sa plus grande force : la connexion entre la nature et les animaux (aimer, agir, préserver). Les activités du zoo se déploient autour de 2 axes stratégiques :

- freiner la perte de la biodiversité en intervenant directement sur des espèces menacées (préservation) – soins aux animaux, dont 25 % sont en statut précaire ;
- éveiller les gens à la fragilité de la biodiversité afin de susciter l'action pour protéger le monde animal (sensibilisation) – programmes éducatifs auprès de 50 000 personnes.

Le Zoo se classe parmi les leaders au Canada. Il a su se renouveler (diversification de son offre : ouverture 4 saisons, camps de jour, offre corporative, etc.) tout en maintenant son intention sur sa mission de préservation.

« On se dépasse et se compare aux meilleurs. »

### La plus-value du modèle collectif du Zoo

Le modèle d'entrepreneuriat collectif porte toute l'équipe. Il y a un partage équitable des surplus, qui sont réinvestis à 100 % dans la mission, pour la pérennité de l'organisation : « cela fait une différence ». L'équipe est mobilisée et motivée. Aussi, le Zoo est entièrement autonome dans ses opérations, mais peut aller chercher des subventions pour entretenir l'habitat animalier.

## Échanges

### Parler affaires sans gêne, est-ce possible dans un modèle collectif ?

Pour contribuer, redonner, payer les employés, il est important de générer des revenus et avoir un esprit entrepreneurial en tant que gestionnaire. La différence, c'est ce que l'on fait avec l'argent. Il ne faut pas avoir peur d'être performant et efficace au niveau économique pour assurer la pérennité et le développement de l'organisation.

### Quelle différence entre un conseil d'administration et une assemblée d'actionnaires ?

Les producteurs de la coopérative, c'est à eux que nous sommes redevables.

L'implication du CA du ZOO est bénévole. Ils sont là avec une vision à long terme, pour le bien de l'organisation. Ils aident à rester *focus* sur la performance économique et la réponse à une mission sociale.

C'est important d'avoir un bon conseil d'administration (expériences, diversité, expertise, etc.). Cela prend des compétences pour être sur un CA et contribuer à la pérennité de l'organisation. Cela prend un équilibre dans la composition du CA.

Au fil du temps, il peut y avoir une évolution de la composition du conseil d'administration, dépendamment des besoins, des enjeux et des perspectives de développement. Le développement des compétences de l'équipe et des administrateurs est important.

### Comment se vivent la gouvernance et la vie associative dans chacune de vos entreprises ?

Les librairies sont dans une forme de compétition. Elles influencent le développement de la plateforme. La revue est la voie éditoriale. C'est leur coopérative.

Le modèle de Kina8at vise le consensus. Chaque personne a un cercle de décisions à l'interne. Chacun a son terrain de jeu. Il y a beaucoup d'efforts de communication. Cela fait partie des valeurs de l'organisation.

## Clôture du symposium

Evan Murray, directeur de la CDRQ, souligne que ce premier symposium sur l'entrepreneuriat collectif en tourisme et loisir a permis des discussions inspirantes, le partage d'expériences précieuses et la présentation de projets novateurs. Les entreprises collectives en tourisme et loisir privilégient les expériences authentiques, sont ancrées dans les communautés. La journée a été l'occasion de célébrer le « faire ensemble », la collaboration et le pouvoir transformateur de l'entrepreneuriat collectif.

Les liens entre l'économie sociale et le tourisme et loisir, qui existent depuis longtemps, sont à l'origine du PASTEL. En 2016, le MEIE a structuré les interventions dans les secteurs stratégiques, dont le tourisme et loisir. Une vingtaine de partenaires de l'économie sociale, du tourisme et du loisir, s'est regroupée dans l'objectif de bâtir un plan d'action concret sur l'entrepreneuriat collectif en tourisme et loisir.

L'objectif était de stimuler la création de coopératives et d'OBNL, de renforcer les entreprises collectives existantes et de favoriser une offre en tourisme durable, responsable et solidaire

Le PASTEL s'inscrit dans un réseau de partenaires variés en économie sociale. Cet écosystème génère de la fierté qui fait l'envie à l'international.

- Le gouvernement du Québec : il y a un fort soutien gouvernemental à travers le PAGÉS (plan d'action gouvernemental en économie sociale) renouvelé aux 5 ans.
- L'écosystème d'institutions financières et d'organisations consacrées au financement des projets d'économie sociale : la Caisse d'économie solidaire, le RISQ, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale ou encore la Ruche à travers le financement participatif.
- Il y a des centres de recherche, par exemple l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et mutuelles de l'Université de Sherbrooke.
- Des conseils sectoriels de la main-d'œuvre, le CSMO ÉS-AC et le CQRHT.
- Il y a des conseillers à l'entrepreneuriat collectif dans les écoles ainsi que les CIEC (coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif).
- Les organisations de développement économique local.
- Les pôles d'économie sociale contribuent à promouvoir l'économie sociale, favoriser l'émergence d'entreprises collectives et le soutien aux entreprises existantes.
- Les organismes provinciaux comme le CQCM et le Chantier de l'économie sociale sont des interlocuteurs des pouvoirs publics.
- Le CTEQ accompagne des cédants dans des cas de reprises collectives.
- La CDRQ et le Réseau COOP accompagnent le développement d'entreprises collectives au Québec.

Quand l'écosystème de l'économie sociale rencontre l'écosystème du tourisme – l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, les Associations touristiques régionales (ATR), le ministère du Tourisme (MTO), le Conseil québécois du loisir (CQL), etc. –, cela génère de l'innovation.

Les entreprises collectives se distinguent par le pouvoir d'autonomisation, d'innovation et leurs visées de servir leurs collectivités. Elles sont ancrées dans leurs territoires et encouragent un développement respectueux de la population et de l'environnement. Elles stimulent les investissements locaux et prônent le partage des efforts et des risques. L'entrepreneuriat collectif génère des retombées économiques et sociales considérables pour les communautés locales.

Ce premier symposium de l'entrepreneuriat collectif en tourisme et loisir a permis de célébrer le succès de l'ÉC en tourisme collectif, la force des partenariats tissés, le soutien de l'écosystème qui positionne le Québec comme une destination touristique de premier plan, reconnue pour son innovation, son authenticité et son engagement envers le développement durable.

D'autres initiatives collectives ont été présentées durant la journée : [BivouaQ](#) | [La Boîte à Musique](#) | [Coop de Yoga de Québec](#) | [Mont-Saint-Pierre](#)

Une bourse de 15 000 \$ a été offerte aux entreprises d'économie sociale suivantes grâce au soutien du MEIE et du MTO : [Aventures Mattawin](#) | [L'Extraordinaire](#) | [La Brimbalante](#) | [Vertigo Aventures](#) | [Les Cocagnes](#) | [Le Shack à Bécyk](#) | [Le Musée de la vieille fromagerie Perron](#) | [Kina8at ensemble](#) | [Les NorKotières](#) | [École de danse Cindy Mae](#).

## Contributions

Rédaction : Vanessa Sorin (TIESS)

Révision et mise en page : Stéphane J. Bureau et Annie Bérubé (TIESS)

Cette synthèse a été réalisée dans le cadre du PASTEL, sous la coordination d'Andrée Pelletier de la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)

Elle a été rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec.

## À propos du TIESS

Le TIESS est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Basées sur la mobilisation d'une diversité de savoirs et de perspectives, ses publications soutiennent les forces vives de l'économie sociale dans leur contribution à la transition socioécologique. [tiess.ca](https://tiess.ca)