



L'internationalisation des coopératives au Canada: document de cadrage sur les programmes, les lacunes et les pistes d'action

Samuel Barco Serrano, SOKIO Cooperativa
Mai 2026



Innovation, Science and
Economic Development Canada

Innovation, Sciences et
Développement économique Canada

Coopératives et mutuelles Canada (CMC) reconnaît le soutien d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

Les opinions exprimées sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de CMC.

Please note that this report is also available in English.

À propos de Coopératives et mutuelles Canada

Coopératives et mutuelles Canada (CMC) est l'association nationale bilingue qui représente les coopératives et les mutuelles de tous types, tailles et secteurs partout au pays. Portée par ses membres et guidée par sa mission, CMC rassemble de grandes entreprises coopératives, des associations provinciales, des fédérations sectorielles et des coopératives de terrain afin de faire avancer une vision commune : une économie coopérative forte, inclusive et durable. Nous travaillons à renforcer le secteur en :

- collaborant avec le gouvernement fédéral afin de créer un environnement plus favorable aux coopératives et aux mutuelles ;
- faisant la promotion et la protection de l'identité coopérative ;
- favorisant les liens et la collaboration par des activités d'engagement et de sensibilisation.



Table des matières

À propos de Coopératives et mutuelles Canada	3
Aperçu	7
1. Le Contexte et la problématique du gouvernement fédéral	11
1.1 La diversification comme priorité nationale déclarée	11
1.2 De nouvelles allocations budgétaires à la recherche de bénéficiaires	12
1.3 Un secteur dont le taux d'exportation est à peine supérieur à la moitié	13
1.4 La boîte à outils fédérale actuelle	15
2. Ce que les instruments ne parviennent pas à capter	16
2.1 Le 7,4 % comme biais de mesure	17
2.2 Activité internationale invisible : cas concrets	18
2.3 Le chaînon intermédiaire manquant comme explication structurelle	24
2.4 Coopératives nées mondiales et simultanément locale/mondiale	25
2.5 L'expansion interprovinciale comme quasi-internationalisation	27
3. L'écart entre les mandats et les programmes	28
3.1 L'admissibilité ne signifie pas l'accessibilité, et l'accessibilité ne signifie pas l'adéquation	28
3.2 Incohérence systémique, et non exclusion	30
3.3 La cascade de distillation : comment les signaux de politique perdent leur contenu	32
3.4 L'écosystème reproduit sa propre orientation domestique	35
3.5 Les points de comparaison internationaux comme miroir	38
3.6 Données probantes consolidées issues des entretiens	43
4. Recommandations	44
4.1 Niveau opérationnel : trois ajustements aux programmes existants	44
(a) Audit de l'accessibilité effective de CanExport PME et des programmes connexes	44
(b) Données ventilées selon la forme juridique	45

(c) CMC comme intermédiaire adapté	46
4.2 Niveau conceptuel : un élargissement qui bénéficie à toutes les PME	47
4.3 Trois trajectoires de mise en œuvre	48
Trajectoire 1 : Carrefour pancanadien de connaissances coopératives (fondamental)	49
Trajectoire 2 : Service d'internationalisation des coopératives (impact rapide)	50
Trajectoire 3 : Infrastructure relationnelle pour l'engagement international (amplificateur)	52
Séquençage et priorisation.....	53
4.4 Recommandations supplémentaires tirées des données probantes	54
4.5 Le fondement économique de l'internationalisation des coopératives	56
4.6 Le Canada comme chef de file du G7	57
5. Références	59
Sources académiques et de recherche	59
Sources de données gouvernementales et institutionnelles.....	60
Données comparatives internationales	61
Programme d'entrevues structurées	61
Annexe A — Référentiels internationaux : fiche de référence.....	62
Annexe B — Diagnostic de préparation à l'internationalisation des coopératives	66
L'outil en bref	66
Sept domaines de capacité	67
Trois dimensions du diagnostic.....	68
Trois profils d'internationalisation	69
Rapport de préparation : ce que reçoit la coopérative.....	69
Intelligence agrégée : ce que reçoivent CMC et les ministères fédéraux.....	70
Mise en œuvre et architecture institutionnelle	70
Annexe C — Programmes fédéraux et provinciaux : inventaire et évaluation de l'accessibilité .	71
Programmes fédéraux d'internationalisation	71

Programmes fédéraux de financement et de gestion des risques	74
Programmes agricoles fédéraux avec admissibilité explicite des coopératives	75
Programmes provinciaux et territoriaux.....	76
Programmes réactifs et de résilience.....	78
Ce que révèle l'inventaire	78

Aperçu

Le Canada est en train d'opérer la réorientation la plus importante de sa politique commerciale depuis l'accord de libre-échange initial avec les États-Unis. La crise tarifaire de 2025, l'expansion historique de 115 millions de dollars du soutien aux exportations des PME dans le Budget 2025, ainsi que le mandat du premier ministre Carney visant à diversifier les marchés au-delà des États-Unis ont créé à la fois un sentiment d'urgence et une convergence de conditions politiques sans précédent récent. Le Budget 2025 consacre des ressources historiques au soutien des exportations des PME; le mandat de diversification fournit l'appui politique; et la séparation entre Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) (politique des PME) et Affaires mondiales Canada (promotion du commerce et développement international) fait en sorte qu'une coordination efficace nécessite précisément le type d'intermédiation proposé dans cette étude. Le programme Agri-marketing — Diversification des marchés, lancé en février 2026 avec un financement de 75 millions de dollars, est le premier programme fédéral à nommer explicitement les coopératives dans ses critères d'admissibilité. Les fonds sont alloués; la question demeure de savoir s'ils atteindront l'ensemble des acteurs économiques dont les activités internationales contribuent à l'objectif de diversification.

Les coopératives canadiennes sont plus innovantes que les PME traditionnelles (39,3 % contre 28,3 %), mieux financées (taux d'approbation de 95,7 % contre 90,8 %), plus présentes dans le numérique (72,9 % contre 58,5 %) et nettement plus résilientes (taux de survie à cinq ans de 66,6 % en Colombie-Britannique contre 39 à 43 % pour les entreprises traditionnelles). Elles sont 4,5 fois plus susceptibles d'être détenues majoritairement par des personnes autochtones. Pourtant, leur taux d'exportation est à peine supérieur à la moitié : 7,4 % contre 12,1 %. Cette étude cherche à comprendre pourquoi les programmes fédéraux ne rejoignent pas un secteur qui surpasse les autres selon tous les indicateurs suivis par le gouvernement — et qui est déjà engagé dans des activités internationales que les cadres de mesure actuels ne parviennent pas à capter.

Le taux de 7,4 % s'explique en partie par un artefact de mesure et en partie par la composition démographique et sectorielle du secteur coopératif. L'enquête fédérale qui produit ce chiffre repose sur une seule question — à savoir si l'entreprise exporte des biens ou des services — et ne tient pas compte des importations, des chaînes d'approvisionnement transfrontalières, de la participation à des réseaux internationaux, des investissements solidaires ou du transfert de connaissances. Or, les activités que les instruments actuels laissent dans l'ombre ne sont pas des alternatives au commerce, mais bien, selon trois décennies de recherche en commerce international, des composantes de celui-ci : des précurseurs, des leviers et souvent des dimensions simultanées d'un même processus d'internationalisation. La section 2 présente des cas allant d'une coopérative de travail de six personnes qui gère des chaînes d'approvisionnement équitables dans 14 pays jusqu'à la plus grande coopérative agricole du Canada qui organise des missions commerciales en Asie — des réalités invisibles dans les indicateurs actuels. ISDE fonctionne donc avec une information incomplète quant à la capacité que son mandat de diversification l'invite à mobiliser.

L'écart entre les mandats et les programmes s'explique par des mécanismes imbriqués. L'admissibilité formelle se transforme en un problème d'accessibilité : les coopératives sont admissibles à CanExport PME depuis mai 2021, pourtant l'étude ne relève aucune interaction entre des coopératives et le programme dans l'échantillon d'entrevues. Les critères des programmes écartent progressivement ce que les mandats mettent de l'avant : le passage du discours ministériel (« résilience », « société civile comme partenaire ») aux indicateurs de programme

(« volume d'exportation », « nouveaux marchés pénétrés ») fait disparaître, à chaque étape, les dimensions relationnelles, territoriales et de gouvernance propres aux activités internationales des coopératives. L'écosystème coopératif lui-même reproduit son orientation domestique à travers un mécanisme à plusieurs niveaux : les coopératives individuelles centrées sur leur survie locale, les fédérations axées sur des priorités nationales, et l'organisme fédéral de représentation qui reflète ce que ses membres portent — chaque niveau renforçant de manière rationnelle la perception que l'internationalisation « n'est pas pour nous ». La fonction d'intermédiation qui permettrait de combler ces écarts n'émerge pas de façon endogène. Un obstacle plus fondamental structure l'ensemble : les coopératives sont largement absentes des programmes de MBA et de la formation professionnelle des fonctionnaires, ce qui crée un cadre cognitif où la forme coopérative n'apparaît pas comme une catégorie pertinente dans la conception des programmes — non pas par opposition, mais par omission.

Cette étude ne demande ni la création de nouveaux programmes ni un traitement préférentiel. Elle propose que le gouvernement fédéral aligne les outils existants sur ses propres objectifs, au moyen d'interventions qui bénéficieraient non seulement aux coopératives, mais à toute PME dont les activités internationales ne correspondent pas au modèle d'exportation traditionnel — notamment les entreprises détenues par des personnes autochtones, les entreprises de plateforme et les entreprises d'économie sociale.

Trois ajustements Aucune nouvelle architecture budgétaire		Trois trajectoires Infrastructure séquencée	
a	Audit d'accessibilité de CanExport PME et des programmes connexes	1	Carrefour pancanadien de connaissances coopératives (fondamental)
b	Données ventilées selon la forme juridique	2	Service d'internationalisation des coopératives (impact rapide)
c	CMC comme intermédiaire du côté du secteur	3	Infrastructure relationnelle pour l'engagement international (amplificateur)

Notes: Le tableau présente trois ajustements opérationnels qui ne nécessitent pas de nouvelle architecture de financement, ainsi que trois trajectoires progressives qui construisent l'infrastructure nécessaire à l'internationalisation des coopératives. Chaque trajectoire s'arrime à l'ajustement correspondant et soutient le passage d'audits de base et de la transparence des données vers des services structurés et un engagement à l'international.

Trois ajustements opérationnels peuvent être apportés sans modifier l'architecture budgétaire. D'abord, un audit rigoureux de l'accessibilité de CanExport PME et des programmes connexes — portant sur les canaux de communication, le langage utilisé dans les demandes, les critères d'évaluation et les structures d'intermédiation — permettrait d'identifier des points de défaillance corrigibles. Un tel audit pourrait servir de méthodologie pilote applicable à tout programme destiné à des PME non conventionnelles. Ensuite, publier les résultats de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises (EFC PME) ventilés selon la forme juridique, et exiger que les registres de programmes consignent cette information, permettrait de créer la boucle de rétroaction dont dépendent toutes les autres recommandations : les données existent déjà, ce qui manque, c'est l'instruction de les rendre publiques. Enfin, reconnaître CMC comme intermédiaire du côté du secteur — capable de traduire les réalités coopératives en langage de programme et de mettre les coopératives en relation avec des délégués commerciaux qui comprennent la gouvernance coopérative — permettrait de doter le système de la fonction qui, dans toutes les juridictions ayant obtenu des résultats mesurables en matière

d'internationalisation des coopératives, s'est révélée déterminante. La section 3 présente sept exemples internationaux; dans chacun des cas, la fonction d'intermédiation constitue le facteur clé.

Un changement conceptuel — soit élargir la définition opérationnelle de l'internationalisation au-delà des exportations pour inclure les alliances, le transfert de connaissances, l'investissement coopératif, la participation à des réseaux, les échanges en matière de gouvernance et les importations — ne comporte aucun coût et offre au gouvernement fédéral un outil d'analyse applicable à l'ensemble de son cadre pour les PME. Ce changement ne constitue pas une concession à un secteur en particulier; il s'agit d'une adaptation à la réalité géoéconomique de 2026. Le rapatriement de proximité des chaînes d'approvisionnement et leur réorganisation entre partenaires de confiance redéfinissent les chaînes d'approvisionnement mondiales autour de la confiance, de valeurs communes et de la durabilité des relations, plutôt que du coût unitaire — soit précisément la logique sur laquelle reposent déjà les coopératives. Les impératifs climatiques modifient également les paramètres de ce qui traverse les frontières et des raisons pour lesquelles cela se fait, en favorisant des flux à forte intensité de connaissances et à faible intensité matérielle plutôt que des volumes physiques — ce qui correspond exactement au type d'internationalisation pratiqué par les coopératives. Les ententes de diversification du Canada avec des « partenaires et alliés fiables » exigent elles aussi un cadre d'analyse capable de mesurer la profondeur des relations, et non seulement le volume des transactions. Cette définition élargie fournit ce cadre. Et les coopératives — des organisations conçues structurellement pour des relations à long terme, une gouvernance démocratique, des échanges bidirectionnels et un ancrage territorial — ne sont pas simplement des bénéficiaires de ce changement; elles en sont les acteurs les plus naturels.

Trois trajectoires de mise en œuvre traduisent ces recommandations en une infrastructure séquencée. La première consiste à bâtir la couche de connaissances : un carrefour pancanadien de connaissances coopératives offrant des données, de l'intelligence stratégique, des mécanismes d'appariement et une légitimité institutionnelle. La deuxième vise la couche de services : un service d'internationalisation des coopératives proposant une évaluation du degré de préparation, des services-conseils subventionnés et un modèle de progression permettant de préparer les coopératives à accéder aux programmes traditionnels. La troisième consiste à bâtir la couche d'infrastructure relationnelle : un engagement stratégique à l'international qui permet de relier les forums fragmentés (l'Alliance coopérative internationale, le Forum mondial de l'économie sociale, le Forum mondial de l'entreprise sociale, les fédérations sectorielles, etc.) au sein desquels les activités internationales des coopératives échappent actuellement aux cadres existants.

Aucun pays du G7 ne dispose actuellement d'une stratégie intégrée d'internationalisation des coopératives — mais plusieurs ont mis en place des éléments solides dont le Canada peut s'inspirer. Les sept références analysées à la section 3 montrent que les composantes de base existent dans différents pays; ce qu'aucun n'a encore réussi à assembler, c'est un ensemble cohérent et séquencé. Le Canada a l'occasion de tirer parti de ces pratiques et apprentissages internationaux pour bâtir la première approche intégrée — adaptée et améliorée, plutôt que conçue à partir de zéro. Par ailleurs, le Canada possède déjà les éléments nécessaires : un écosystème coopératif de 52,8 milliards de dollars, un mandat de diversification clairement établi et appuyé par des investissements budgétaires historiques, le premier programme fédéral à nommer explicitement les coopératives, ainsi qu'un organisme national sectoriel en position d'agir comme intermédiaire. Les trois ajustements opérationnels nécessitent des directives, et non des mesures législatives. Les trois trajectoires exigent des investissements, mais le changement conceptuel qui les sous-tend transforme l'économie politique de ces investissements.

L'expérience écossaise présentée à la section 3 illustre bien le risque : les initiatives d'internationalisation perçues comme détournant des ressources limitées vers l'extérieur — au détriment des communautés locales sous pression — perdent leur légitimité interne. La définition élargie permet de résoudre cette tension. Lorsque l'internationalisation inclut les flux de connaissances entrants, les chaînes d'approvisionnement ancrées dans les communautés, les échanges en matière de gouvernance et l'infrastructure relationnelle qui soutient la résilience territoriale, l'investissement ne consiste plus à « se tourner vers l'extérieur » au détriment des communautés — il contribue plutôt à construire les liens internationaux grâce auxquels les communautés deviennent plus résilientes. Chaque trajectoire vise à rendre cela visible : documenter les retombées au niveau des communautés, élargir la participation au-delà des organisations déjà prêtes à exporter, et générer des flux entrants qui profitent directement aux communautés.

Ensemble, ces trajectoires offrent aux responsables fédéraux une voie concrète et opérationnelle pour donner suite à un signal que le gouvernement a déjà envoyé — et pour découvrir, du même coup, un actif économique international que les instruments actuels ne permettent pas de saisir.

1. Le Contexte et la problématique du gouvernement fédéral

1.1 La diversification comme priorité nationale déclarée

L'architecture commerciale du Canada connaît la transformation structurelle la plus importante depuis la négociation de l'accord de libre-échange initial avec les États-Unis. Depuis août 2025, les États-Unis ont imposé des tarifs de 35 % sur les produits canadiens, auxquels s'ajoutent des mesures en vertu de la section 232 visant l'acier, l'aluminium et les automobiles — des secteurs où la relation bilatérale était considérée comme stable depuis une génération. La dépendance de longue date du pays envers un seul partenaire commercial dominant, qui absorbait historiquement plus de 75 % des exportations canadiennes, est passée d'une vulnérabilité en arrière-plan à une crise de politique publique active. Le premier ministre Carney a décrit la période actuelle comme la transformation la plus importante des relations commerciales depuis la chute du mur de Berlin. La pression ne se limite pas au Canada : le président de Coopératives des Amériques, José Alves de Souza Neto, a confirmé au début de 2026 que des coopératives à travers l'Amérique latine, pourtant dotées auparavant de canaux d'exportation stables, font maintenant face à des perturbations et cherchent des marchés de rechange — non pas comme stratégie de croissance, mais comme impératif de survie. La demande pour des relations commerciales diversifiées constitue ainsi une réponse structurelle à l'échelle du continent face à un ordre géopolitique en mutation.

La réponse du gouvernement fédéral a été rapide, explicite et structurante sur le plan institutionnel. Rompant avec la pratique antérieure consistant à émettre des lettres de mandat individuelles pour chaque ministre — une approche qui avait donné lieu à 35 lettres regroupant quelque 800 engagements sous l'administration précédente — le premier ministre Carney a publié une seule lettre de mandat pour l'ensemble du Cabinet, organisée autour de sept grandes missions stratégiques. Parmi celles-ci : bâtir une nouvelle relation économique et sécuritaire avec les États-Unis, renforcer la collaboration avec des « partenaires commerciaux et alliés fiables », créer « une seule économie canadienne » en éliminant les obstacles au commerce interprovincial, et « rassembler les travailleuses et travailleurs, les entreprises et la société civile » afin de se concentrer sur « l'utilisation judicieuse de ressources fiscales limitées pour générer un effet de levier sur les investissements privés ». Le choix des termes est révélateur. Alors que les lettres de mandat précédentes mettaient l'accent sur des cibles sectorielles précises et des livrables ministériels, le cadre proposé par Carney met de l'avant la résilience, le rôle de la société civile en tant que partenaire et la mobilisation de l'investissement public pour générer des retombées dans le secteur privé — un vocabulaire qui décrit avec une grande précision le modèle coopératif, même si celui-ci n'est pas explicitement nommé dans la lettre de mandat.

L'architecture ministérielle créée à la fois un défi et une opportunité. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), bailleur de fonds de cette étude, est responsable des politiques liées aux PME sous la direction de l'honorable Mélanie Joly. Affaires mondiales Canada (AMC) détient le mandat de promotion du commerce sous la direction de l'honorable Anita Anand, avec l'honorable Maninder Sidhu comme ministre du

Commerce international et l'honorable Randeep Sarai comme secrétaire d'État au Développement international. La séparation structurelle entre le développement des PME et la promotion du commerce fait en sorte que l'internationalisation des coopératives se situe à l'intersection de deux mandats ministériels — aucun ne s'en saisit pleinement, et aucun ne dispose de l'infrastructure d'intermédiation nécessaire pour combler cet écart. Il ne s'agit pas d'une faille de conception, mais bien du contexte institutionnel dans lequel s'inscrit l'incohérence documentée dans cette étude — et de la raison pour laquelle un intermédiaire du côté du secteur est nécessaire.

Par ailleurs, la diversification ne relève pas seulement du discours. Au début de 2026, le Canada a conclu des ententes commerciales avec la Chine et le Qatar ciblant l'agroindustrie, les technologies propres, les services professionnels, la fabrication et le tourisme — des secteurs où les coopératives canadiennes sont fortement présentes. Une stratégie de diversification du commerce prévoit un investissement de 5 milliards de dollars sur sept ans, avec pour objectif déclaré de doubler les exportations hors États-Unis en une décennie, ainsi qu'une augmentation de la capacité d'Exportation et développement Canada à soutenir 25 milliards de dollars supplémentaires en financement des exportations d'ici 2030. Le gouvernement procède à la diversification par des actions exécutives, la négociation d'accords et des engagements budgétaires — et non par de simples intentions.

1.2 De nouvelles allocations budgétaires à la recherche de bénéficiaires

Le Budget 2025 traduit le mandat de diversification en allocations budgétaires concrètes. Deux mesures, totalisant 115 millions de dollars, viennent directement renforcer l'infrastructure fédérale de soutien aux exportations des petites et moyennes entreprises.

L'**Initiative de préparation à l'exportation des PME** reçoit 46,5 millions de dollars pour renforcer les capacités préexportation — formation, services-conseils et accompagnement structuré pour les entreprises qui se préparent à entrer sur les marchés internationaux pour la première fois ou à se développer sur de nouveaux marchés. Il s'agit d'un nouveau programme, ce qui signifie que ses paramètres de conception, ses critères d'admissibilité, ses modes de prestation et ses indicateurs de performance sont encore en cours d'élaboration. La fenêtre d'influence est ouverte : il est nettement plus facile d'influer sur la conception d'un nouveau programme que de réformer un programme existant, et l'orientation préexportation de l'Initiative — qui vise à développer les capacités avant les premières opérations d'exportation, plutôt qu'à financer des activités déjà en cours — en fait un outil particulièrement adapté aux organisations dont les activités internationales ne prennent pas encore la forme d'exportations traditionnelles. Le programme **CanExport PME**, principal instrument de subvention directe du Canada pour l'internationalisation des PME, reçoit 68,5 millions de dollars supplémentaires. Ces mesures s'ajoutent au Fonds pour les corridors de diversification du commerce, doté de 5 milliards de dollars, ainsi qu'à une Initiative régionale de réponse aux tarifs de 1 milliard de dollars sur trois ans. Pris ensemble, le Budget 2025 représente la plus importante expansion récente de l'infrastructure fédérale de soutien aux exportations. Les fonds sont alloués; la question demeure de savoir s'ils atteindront l'ensemble des acteurs économiques dont les activités internationales contribuent à l'objectif de diversification.

Un nouveau programme mérite une attention particulière. Le **programme Agri-marketing — Diversification des marchés**, lancé le 13 février 2026 avec une enveloppe de 75 millions de dollars sur cinq ans, est le premier

programme fédéral d'internationalisation à mentionner explicitement les coopératives dans ses critères d'admissibilité. Le texte du programme inclut « coopérative (à but lucratif) » comme forme organisationnelle sélectionnable dans la demande — non pas comme un ajout tardif ou une précision obtenue par plaidoyer, mais comme un élément de conception intégré dès le lancement. Agri-marketing se montre également plus généreux que CanExport PME dans ses modalités de partage des coûts : le gouvernement couvre jusqu'à 70 % des dépenses admissibles (contre 50 % dans le cadre de CanExport PME), avec des contributions maximales avoisinant 100 000 \$ (contre 50 000 \$), et aucun seuil minimal de revenus (contrairement au minimum de 300 000 \$ exigé par CanExport PME). Ses priorités déclarées — les secteurs touchés par les perturbations tarifaires, les marchés non traditionnels à forte croissance en Afrique, au Moyen-Orient et dans la région indo-pacifique — correspondent précisément aux corridors de diversification que le gouvernement négocie activement. La question de savoir si l'inclusion formelle des coopératives dans le programme se traduira par un accès réel — si les coopératives seront au courant, feront une demande et trouveront les exigences accessibles — est abordée dans la section 3 du présent document. Pour l'instant, Agri-marketing constitue à la fois un signal et un cas d'essai.

1.3 Un secteur dont le taux d'exportation est à peine supérieur à la moitié

Selon ce que révèlent les données sur les coopératives canadiennes, la théorie conventionnelle porterait à croire qu'elles comptent parmi les segments les plus actifs à l'international de l'économie. Ce n'est pas le cas.

L'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises (EFC PME) 2020 — la seule enquête fédérale qui ventile les résultats selon la forme juridique, avec un suréchantillonnage délibéré de 391 coopératives aux côtés de 9 957 PME — indique que 7,4 % des coopératives canadiennes exportent, comparativement à 12,1 % des PME. Les coopératives exportent à environ la moitié du taux.

Le paradoxe réside dans ce que révèle la même enquête quant aux compétences du secteur. Les coopératives canadiennes sont plus innovantes que les PME classiques : 39,3 % ont introduit au moins une innovation entre 2018 et 2020, contre 28,3 % des PME, les coopératives devançant dans toutes les catégories — innovation de produit (23,4 % contre 16,4 %), innovation organisationnelle (15,9 % contre 8,6 %, soit près du double), innovation en marketing (15,4 % contre 9,2 %) et innovation de procédé (11,0 % contre 8,3 %). Elles sont aussi plus avancées technologiquement : 17,4 % ont adopté au moins une technologie avancée (contre 13,7 % des PME), avec un avantage marqué dans les technologies de chaîne d'approvisionnement et de logistique (11,1 % contre 7,9 %) — précisément la capacité la plus pertinente pour gérer des opérations internationales. Elles sont également plus présentes en ligne : 72,9 % ont une présence numérique, contre 58,5 % des PME, avec une adoption du commerce électronique nettement plus élevée — 20,5 % disposent de leurs propres systèmes de paiement, comparativement à 14,6 % — ainsi qu'un engagement plus fort sur les médias sociaux (86,0 % contre 66,2 %).

Les conditions structurelles sont tout aussi favorables. Le taux d'approbation du financement par emprunt des coopératives atteint 95,7 %, contre 90,8 % pour les PME, les coopératives affichant de meilleurs résultats pour chaque type d'instrument. Leur taux de refus est dix fois inférieur à celui des PME : 0,8 % contre 8,3 %. Elles présentent une plus grande diversité en matière de propriété : les coopératives sont 4,5 fois plus susceptibles que les PME d'être détenues majoritairement par des Autochtones (5,0 % contre 1,1 %), une donnée directement

pertinente pour les engagements fédéraux en matière de réconciliation, et affichent des taux plus élevés de copropriété égalitaire entre les genres (20,6 % contre 14,3 %). Enfin, les coopératives ont recours au financement par emprunt pour pénétrer de nouveaux marchés à un taux trois fois supérieur à celui des PME : 15,4 % contre 4,9 — un signal comportemental indiquant qu'au moins certaines cherchent activement à s'internationaliser à l'aide des instruments financiers à leur disposition.

Le paradoxe s'accroît encore lorsqu'on le met en relation avec les données sur la résilience. Les coopératives canadiennes affichent des taux de survie nettement supérieurs à ceux des entreprises classiques : 66,6 % après cinq ans en Colombie-Britannique, contre 39 à 43 % pour les entreprises conventionnelles; 81,5 % après trois ans en Alberta, contre 48 %. Il ne s'agit pas d'un écart marginal : 72,2 % des coopératives canadiennes ont plus de 20 ans, comparativement à 33,7 % des PME. Pendant la pandémie de COVID-19, leur taux de fermeture temporaire a été deux fois inférieur à celui des PME : 15,8 % contre 33,4 %. Des données issues d'un autre contexte institutionnel confirment cette tendance : l'Institut national de statistique (INE) d'Espagne, dans son Compte satellite de l'économie sociale couvrant 2019–2023, indique que les entités de l'économie sociale ont été de 2,6 à 5,7 fois plus résilientes que l'économie conventionnelle lors du choc de 2020, la production coopérative n'ayant reculé que de 0,2 %. Fait crucial, les données espagnoles démontrent qu'il ne s'agit pas simplement d'un effet contracyclique : l'économie sociale est structurellement moins volatile dans les deux sens — elle absorbe les chocs sans passer par les mécanismes de précarisation qui alimentent généralement les reprises rapides dans l'économie conventionnelle (contrats temporaires, compression salariale, liquidation d'actifs).

Cette convergence d'indicateurs — innovation plus élevée, meilleur accès au financement, maturité numérique supérieure, résilience structurelle — laisse entrevoir un secteur qui évolue dans un régime de plus faible volatilité, propice au maintien de l'activité exploratoire qu'exige l'internationalisation : entrée sur de nouveaux marchés, création de nouvelles alliances, développement de nouveaux produits sur les horizons temporels plus longs que requiert ce type d'expérimentation. La corrélation entre résilience, capacité d'innovation et schémas de financement observés mérite d'être examinée de plus près ; si elle se confirme, cela signifierait que les organisations les mieux outillées pour absorber l'incertitude associée aux stratégies d'internationalisation expérimentales sont précisément celles que les programmes actuels n'atteignent pas. Les travaux sur les coopératives canadiennes font également état d'avantages concurrentiels mesurables qui dépassent le cadre des organisations elles-mêmes : la présence de coopératives dans un marché exerce un effet de discipline sur les prix, bénéfique pour l'ensemble des producteurs du secteur, y compris les non-membres — une externalité positive dont la disparition, lorsque les coopératives quittent le marché, réduit le bien-être global du secteur. Il ne s'agit donc pas d'un argument portant sur la santé du secteur coopératif, mais bien sur celle de l'économie dans son ensemble.

La question n'est donc pas de savoir pourquoi les coopératives n'exportent pas, mais pourquoi les programmes fédéraux ne rejoignent pas un secteur plus innovant, mieux financé, plus résilient, plus présent numériquement et plus diversifié que la PME moyenne — et qui, comme le démontrera la section suivante, est déjà engagé dans des activités internationales que le cadre de mesure actuel ne capte pas.

1.4 La boîte à outils fédérale actuelle

Le Canada dispose d'un écosystème de programmes couvrant la plupart des étapes du cycle d'internationalisation des PME — du développement des capacités avant l'exportation jusqu'à l'intelligence de marché, les subventions directes, le financement des exportations et les services de facilitation du commerce. Le tableau suivant présente les principaux instruments ainsi que leur accessibilité pour les coopératives :

Programme	Ce qu'il offre	Admissibilité des coopératives
Service des délégués commerciaux (SDC)	Services-conseils, intelligence de marché, plus de 160 bureaux sur les marchés internationaux	Ouvert à toutes les entreprises canadiennes
CanExport PME	Subventions allant jusqu'à 50 000 \$ (partage des coûts de 50 %) pour des activités de développement de marchés	Admissibles depuis mai 2021; revenus minimaux de 300 000 \$
Exportation et développement Canada (EDC)	Assurance crédit à l'exportation, solutions de financement, garanties	Ouvert à tous les exportateurs
Banque de développement du Canada (BDC)	Garanties à l'exportation, services-conseils	Ouvert à toutes les entreprises canadiennes
Agri-marketing — Diversification des marchés	75 M\$ sur 5 ans pour l'internationalisation de l'agroentreprise	Premier programme à inclure explicitement les coopératives
Initiative de préparation à l'exportation des PME	Formation préexportation et développement des capacités (46,5 M\$)	Admissibilité non confirmée
Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI)	Soutien à la R-D, services-conseils en innovation, commercialisation de technologies	Exclut les coopératives par conception

Le constat est celui d'une accessibilité formelle accompagnée d'une spécificité inégale. La plupart des programmes n'excluent pas les coopératives; la plupart ne les mentionnent pas non plus. Les coopératives sont admissibles en vertu de définitions générales comme « entreprise canadienne » ou « PME », mais aucun document de communication, formulaire ou structure d'intermédiation ne reconnaît leur existence comme forme organisationnelle distincte. CanExport PME illustre bien ce schéma : les coopératives sont devenues admissibles en mai 2021, à la suite d'un processus de plusieurs années amorcé lorsqu'une coopérative agroalimentaire du Québec

a constaté qu'elle ne pouvait pas accéder au programme. Or, quatre ans plus tard, aucune donnée sur les demandes ou les taux de succès des coopératives n'a été publiée. Le PARI (IRAP) fait exception en tant qu'exclusion explicite : les coopératives y sont inadmissibles en vertu des critères mêmes de conception du programme, et non par simple omission.

Au niveau provincial, un schéma complémentaire se dégage. Un examen systématique des programmes provinciaux de soutien à l'exportation révèle qu'aucune province n'exclut explicitement les coopératives, mais que seul le Québec les mentionne explicitement dans ses critères d'admissibilité. Cette exception québécoise s'inscrit dans une distinction plus large : le Québec dispose de l'écosystème coopératif le plus structuré, environ 45 % des coopératives canadiennes y étant établies, ainsi que d'une infrastructure institutionnelle développée (le Programme de soutien aux coopératives et à l'économie sociale (PSCE), offrant jusqu'à 250 000 \$ par coopérative pour l'entrée sur de nouveaux marchés, constitue l'instrument provincial le plus substantiel). Dans toutes les autres provinces, les coopératives doivent composer avec un langage générique qui peut implicitement les inclure, sans pour autant reconnaître leur existence. Selon CMC, aucun cas documenté ne fait état de coopératives ayant accédé à des programmes provinciaux d'exportation à l'extérieur du Québec. L'effet concret de cette absence de mention est une ambiguïté cumulative : les agents de programme font preuve de prudence lorsqu'une forme juridique leur est peu familière, les coopératives ont tendance à s'autoexclure lorsqu'elles ne se voient pas reflétées dans les documents des programmes, et aucune des deux parties ne génère les données qui permettraient de lever cette incertitude.

Le portrait est désormais clair — et la dissonance aussi. Un secteur qui contribue à hauteur de 52,8 milliards de dollars au PIB, qui surpasse la PME canadienne moyenne sur tous les indicateurs que le gouvernement lui-même suit, exporte à un taux deux fois inférieur. Le tableau des programmes ci-dessus mesure l'admissibilité, les montants de subvention et les seuils de revenu. La lettre de mandat évoque la résilience, la cohésion et la stimulation de l'investissement. L'écart entre ces deux vocabulaires — le vocabulaire des mandats et celui des programmes — constitue l'objet de la présente analyse.

Les sections suivantes montreront que cet écart s'explique par des causes identifiables et opérationnelles : des instruments de mesure qui ne captent qu'une seule dimension de l'activité internationale (section 2); des éléments de conception des programmes, une architecture institutionnelle et des cadres cognitifs qui incluent formellement les coopératives tout en les excluant dans la pratique (section 3); ainsi qu'un écosystème qui reproduit sa propre orientation domestique par des mécanismes structurels qu'aucun acteur ne contrôle à lui seul (section 3). Ces causes peuvent être corrigées : il ne s'agit ni de résistance idéologique ni d'une exclusion volontaire, mais de décalages entre les instruments mis en place par le gouvernement et les organisations qu'ils étaient censés servir.

2. Ce que les instruments ne parviennent pas à capter

La section précédente a établi que le Canada dispose de programmes, de ressources budgétaires et d'une volonté politique déclarée en matière de diversification commerciale, et que la plupart des instruments fédéraux de soutien aux exportations sont formellement accessibles aux coopératives. Elle a également mis en lumière un

paradoxe : un secteur plus innovant, mieux financé, plus résilient et plus présent dans le numérique que la PME canadienne moyenne exporte à moitié moins. Cette section se demande ce qui se produirait si l'on élargissait la perspective — si l'activité internationale était mesurée non seulement à partir de ce que les instruments actuels saisissent, mais aussi à partir de ce qu'ils laissent de côté.

L'argument n'est pas que la mesure des exportations est erronée; la promotion des exportations constitue un objectif de politique publique légitime et important, et les instruments qui la mesurent remplissent une fonction valable. L'argument est plutôt que cette mesure est incomplète — et que les activités qu'elle laisse dans l'ombre ne sont pas des alternatives au commerce, mais bien, selon trois décennies de recherche en commerce international, des composantes de celui-ci. Les alliances transfrontalières, le transfert de connaissances, l'investissement coopératif, la participation à des réseaux, la structuration des chaînes d'approvisionnement et les importations sont directement liés au commerce, tant en théorie qu'en pratique : ils en constituent les conditions préalables, les leviers et souvent des dimensions simultanées d'un même processus d'internationalisation. De plus, ces flux sont rarement cloisonnés ou unidirectionnels. Une coopérative qui importe du cacao équitable exporte en même temps des connaissances organisationnelles à ses partenaires producteurs; un programme de développement qui offre de l'assistance technique génère des contacts commerciaux qui facilitent des exportations futures; une alliance d'achats transfrontalière construit l'infrastructure relationnelle sur laquelle repose le commerce sortant. Si ces activités existent à une échelle significative, cela ne signifie pas qu'ISDE devrait cesser de mesurer les exportations, mais qu'il devrait élargir ce qu'il mesure afin de saisir toute l'ampleur du potentiel dont il dispose.

2.1 Le 7,4 % comme biais de mesure

Le taux d'exportation de 7,4 % des coopératives est le produit d'un instrument précis : l'EFC PME 2020. L'enquête demande si l'entreprise exporte des biens ou des services. Elle ne demande pas si elle importe, entretient des relations de chaîne d'approvisionnement transfrontalières, participe à des réseaux coopératifs internationaux, accueille ou envoie des délégations internationales, échange des pratiques de gouvernance avec des homologues dans d'autres pays, réalise des investissements de solidarité au-delà des frontières ou transfère des connaissances de façon bidirectionnelle avec des partenaires internationaux. Une coopérative qui gère des relations d'approvisionnement dans 14 pays et couvre ses risques sur les marchés à terme en dollars américains répondrait « non » à la question sur les exportations si son activité commerciale est structurée autour de l'importation et de la distribution domestique plutôt que de la vente à l'étranger. Dans le cadre de l'EFC PME, cette coopérative est classée au même titre qu'une coopérative de services de quartier sans aucun contact international.

Les 90,4 % de coopératives qui citent la « nature locale de leur activité » comme raison de ne pas exporter répondent en fait à une question qui définit elle-même ce qui compte. L'indicateur ne se contente pas d'ignorer une partie de l'activité internationale existante ; en définissant ce qui est considéré comme « international », il façonne aussi la manière dont les coopératives elles-mêmes perçoivent leurs activités. L'indicateur produit la réalité qu'il prétend décrire.

Les lacunes documentées dans les pages suivantes ne sont pas aléatoires. Elles présentent une structure : chacune découle du même postulat définitionnel — selon lequel « international » signifie « exportation de biens ou de services ». L'objectif du gouvernement — accroître les exportations — n'est pas remis en question. Ce que le

présent document propose, c'est une compréhension plus fine des conditions préalables qui rendent possible cette croissance des exportations : les réseaux internationaux, le transfert de connaissances transfrontalier, la capacité de gouvernance et le capital relationnel ne constituent pas des alternatives à l'exportation, mais bien ses conditions d'émergence. Les éléments de preuve réunis dans les pages suivantes suggèrent que le fait d'investir dans ces conditions préalables pour les coopératives accélérerait — plutôt que de retarder — les résultats à l'exportation recherchés par le gouvernement. De plus, les cas présentés illustrent ce qui devient visible lorsque ce postulat est assoupli. L'effet de mesure dépasse ce que laisse entrevoir le seul chiffre des exportations : les coopératives de consommation — qui représentent 70 % du secteur coopératif canadien — sont d'importants importateurs et des participants actifs à des réseaux transfrontaliers, dont l'activité internationale ne génère ni revenus d'exportation ni visibilité dans les indicateurs commerciaux (la section 2.3 développe ce point).

L'implication est pragmatique, et non épistémologique. Aucun élément de preuve réuni dans cette étude ne confirme qu'un acteur fédéral ou provincial capte et valorise actuellement des formes d'internationalisation autres que l'exportation. Les programmes de coopération au développement financent une partie de ces activités, mais les classent comme aide plutôt que comme capacité économique. Les programmes provinciaux d'économie sociale opèrent à l'échelle nationale. Aucun acteur ne dispose du mandat, de l'infrastructure de données ou du cadre analytique nécessaires pour saisir l'ensemble de l'activité internationale des coopératives et l'activer comme levier économique. Les cas présentés dans les sections suivantes donnent à voir concrètement à quoi ressemble cette capacité invisible. L'analyse de l'OCDE publiée en 2023 sur l'internationalisation de l'ESS dans plus de 30 pays confirme que des services de soutien spécialisés pour l'internationalisation de l'ESS n'existent que dans quatre pays — dont aucun n'est le Canada (OCDE 2023, p. 35–38).

2.2 Activité internationale invisible : cas concrets

Le registre change ici, passant des données d'enquête agrégées à des cas vérifiables. Chacun est présenté d'abord selon des indicateurs qu'un évaluateur de programme reconnaîtrait — revenus, effectifs, pays d'activité — puis selon la dimension qui n'apparaît pas dans les indicateurs actuels des programmes. Les cas couvrent l'ensemble des formes coopératives : une petite coopérative de travailleurs, de grandes coopératives agricoles, un intermédiaire de développement et une coopérative de plateforme. Ensemble, ils montrent que cette invisibilité n'est pas limitée à un créneau précis, mais qu'elle traverse l'ensemble de l'écosystème coopératif.

Une petite coopérative de travail à portée mondiale. Une coopérative de travail située à Ottawa, qui compte six employés, gère une chaîne d'approvisionnement équitable couvrant environ 25 coopératives de producteurs dans 14 pays. Elle opère dans l'un des marchés de matières premières les plus complexes au monde — le cacao — en gérant la couverture des contrats à terme en dollars américains, le risque de change dans plusieurs devises et la conformité réglementaire dans plusieurs pays, le tout à partir d'un seul entrepôt. Les flux financiers qui transitent par cette organisation de six personnes dépassent largement ce que l'organisation conserve; elle fonctionne comme un nœud d'impact économique systémique dans un réseau transnational, et non comme une microentreprise conventionnelle vendant un produit. Son directeur général explique que 20 ans de relations

directes avec les mêmes producteurs génèrent un levier commercial supérieur à celui d'entreprises beaucoup plus grandes qui achètent par l'entremise de courtiers en matières premières.

En janvier 2026, cette coopérative a réalisé une fusion transfrontalière avec une coopérative de travail établie aux États-Unis — une transaction qui constitue, sur le fond, un investissement direct étranger coopératif : l'acquisition solidaire de capacité productive au-delà d'une frontière nationale. Si une évaluation d'entreprise conventionnelle avait été effectuée, les actifs immatériels de la coopérative — réputation de marque dans l'approvisionnement éthique, relations de 20 ans avec les producteurs, compatibilité de gouvernance, connaissance de la chaîne d'approvisionnement — seraient apparus comme de l'achalandage, la même catégorie que l'architecture analytique d'ISDE utilise pour évaluer la valeur des entreprises dans les fusions conventionnelles. Or, la fusion a été réalisée par des mécanismes de gouvernance démocratique plutôt que par la fixation d'un prix d'actifs : les travailleurs des deux coopératives ont décidé de combiner leurs activités en fonction de l'alignement de leurs missions et de la complémentarité de leurs chaînes d'approvisionnement. Il en résulte un paradoxe structurel. L'activité équivaut fonctionnellement à ce que les programmes commerciaux reconnaissent comme de l'IDE (investissement direct étranger) — un investissement transfrontalier qui crée un lien économique permanent — mais, parce qu'elle a été réalisée sans évaluation conventionnelle, elle ne génère aucun indicateur. Les prêteurs et les évaluateurs de programmes voient une microentreprise avec peu d'actifs tangibles; une comptabilisation adéquate du capital relationnel produirait un portrait radicalement différent. Ce n'est pas une anomalie de la comptabilité coopérative; c'est la manifestation d'une limite analytique plus large. Les indicateurs conventionnels mesurent les entreprises comme des unités distinctes. Les coopératives qui fonctionnent en réseau — chaînes d'approvisionnement partagées, financement solidaire, gouvernance fédérée — génèrent une valeur économique qui réside dans les relations entre les entités, et non dans un seul bilan. Le cadre comptable traite chaque coopérative comme une unité isolée; même Mondragón, le plus grand groupe coopératif industriel au monde, ne consolide pas les revenus des coopératives individuelles dans une seule entité aux fins de reddition de comptes. La conséquence dépasse les seuils d'admissibilité des programmes : la taille, la croissance, la capacité d'exportation et le potentiel de passage à l'échelle sont tous systématiquement sous-estimés lorsque l'unité d'analyse est l'entreprise individuelle, alors que l'unité réelle d'activité économique est le réseau.

Grandes coopératives agricoles : un contre-exemple au postulat de la « nature locale ». À l'autre extrémité de l'échelle, la plus grande coopérative agricole du Canada a mené des missions commerciales au Japon, en Corée du Sud et à Taïwan au début de 2026 — se diversifiant précisément vers les marchés asiatiques que la politique fédérale identifie comme priorités stratégiques. Une filiale du même groupe coopératif a établi ses propres bureaux commerciaux dans des pays comme la Chine — non pas comme investissement productif, mais comme IDE orienté vers l'exportation : une présence commerciale permanente à l'étranger pour soutenir et développer les flux commerciaux sortants. Les programmes fédéraux destinés aux PME sont trop petits et trop bureaucratiques pour des coopératives de cette taille; une subvention CanExport de 50 000 \$ et les obligations de reddition de comptes qui l'accompagnent ne sont pas proportionnées à une organisation dont les activités s'étendent sur plusieurs continents.

Deux dimensions de ce cas méritent d'être soulignées au-delà du décalage d'échelle des programmes.

Premièrement, l'existence de grandes coopératives exportatrices contredit directement le postulat — intégré à la réponse « nature locale » de 90,4 % — selon lequel les coopératives seraient intrinsèquement des organisations locales. Elles ne le sont pas. Certaines des entreprises canadiennes les plus actives à l'international sont des

coopératives; leur activité internationale se déroule simplement par des canaux commerciaux conventionnels plutôt que par l'écosystème coopératif. Deuxièmement, et plus significativement : ces coopératives pourraient, en vertu du principe coopératif d'intercoopération, jouer un rôle d'entreprises d'ancrage pour l'ensemble de l'écosystème — en partageant de l'intelligence de marché, en ouvrant des portes à de plus petites coopératives dans les marchés de destination, et en fournissant l'échelle qui rend possible une participation collective aux programmes internationaux. Cette fonction tractrice ne se matérialise pas. La division de développement des affaires de la coopérative n'a pas de relation avec CMC, l'organisme faitier fédéral du secteur; CMC, pour sa part, ne peut pas mettre la coopérative en relation avec des coopératives homologues pertinentes dans les pays de destination. L'intelligence de marché, les relations commerciales et l'apprentissage institutionnel générés par ces opérations demeurent confinés à la division de développement des affaires qui les a produits — inaccessibles à l'écosystème coopératif qui pourrait, dans d'autres conditions institutionnelles, les utiliser comme ressource partagée.

À la périphérie, une coopérative de pêche de Terre-Neuve exporte du concombre de mer vers les marchés asiatiques — un produit de niche dans un commerce à forte valeur ajoutée, sous-documenté, dispersé et invisible dans le suivi fédéral. Lorsqu'on lui a demandé d'identifier les coopératives qui exportent, un haut responsable de CMC a souligné que le secteur ne dispose même pas d'un inventaire de base : aucune liste des coopératives qui importent ou exportent, aucune donnée agrégée sur les produits, les destinations ou les volumes. L'absence de données n'est pas une preuve d'absence; elle révèle une infrastructure de données qui ne pose pas la question.

Un intermédiaire de développement qui génère des flux commerciaux — et le canal inverse bloqué. Une grande organisation canadienne de développement coopératif est active dans plus de 30 pays depuis quatre décennies. Au Honduras, ses programmes ont soutenu la création d'une entreprise sociale réunissant des coopératives locales de café, avec un financement provenant d'un fonds canadien d'investissement d'impact totalisant 25 millions de dollars. Cette entité est aujourd'hui le cinquième exportateur de café en importance au Honduras. Les flux commerciaux sont réels, substantiels et documentés. Pourtant, l'organisation qui les a créés est classée institutionnellement comme relevant de la « coopération au développement », et non comme une infrastructure d'internationalisation.

Cette classification produit un angle mort systématique que la littérature sur le commerce international aide à diagnostiquer. L'internationalisation entrante et l'internationalisation sortante ne sont pas des activités distinctes, mais des processus interconnectés (Fletcher, 2001; Welch et Luostarinen, 1993) : les mêmes organisations qui exportent de l'assistance technique importent simultanément des connaissances de marché; les relations avec les fournisseurs construites par la coopération au développement deviennent les contacts commerciaux dont dépend le commerce futur; la capacité développée dans les pays producteurs génère une demande pour des biens et services intermédiaires canadiens. Les flux sont bidirectionnels à la fois de manière synchronique (l'assistance circule vers le Sud pendant que les connaissances et l'intelligence commerciale remontent vers le Nord dans le même programme) et diachronique (le programme de développement d'aujourd'hui prépare la relation commerciale de demain). Un haut dirigeant de l'organisation décrit directement le blocage : des coopératives canadiennes sont déployées dans des pays en développement pour offrir de l'assistance technique, mais les apprentissages, les contacts commerciaux et l'intelligence de marché qu'elles acquièrent ne sont pas systématiquement réacheminés vers l'écosystème coopératif canadien. Le gouvernement canadien — plus précisément le ministère de l'Agriculture, qui mobilise l'organisation — pense exclusivement en termes Nord-Sud.

Le transfert d'innovation entre pays de programme (Sud-Sud) fonctionne bien; le transfert d'innovation des pays de programme vers le Canada (Sud-Nord) ne se produit pas. L'architecture institutionnelle ne prévoit aucun mécanisme pour convertir le réseau de 30 pays de l'organisation en ressource pour l'internationalisation des coopératives canadiennes. L'évaluation du dirigeant est franche : pendant trop longtemps, les coopératives du Nord ont supposé qu'elles n'avaient rien à apprendre du Sud. La réalité est inverse : la coopération au développement génère du commerce; mais les programmes qui mesurent le commerce et ceux qui financent le développement ne communiquent pas.

Une coopérative de plateforme dans la zone entre commerce et coopération. Une coopérative de plateforme de livraison établie au Québec participe à CoopCycle, une fédération de coopératives de livraison à vélo active dans des villes de plusieurs pays. Le modèle est distinctif : CoopCycle développe un logiciel et une marque commune, puis concède les deux sous licence exclusivement à des coopératives — non pas par une distribution générique à code source ouvert, mais au moyen d'une licence propre aux coopératives qui garantit que seules des organisations à gouvernance démocratique peuvent utiliser la plateforme. Chaque ville possède sa propre coopérative, avec ses propres membres et sa propre gouvernance; la marque et la technologie traversent les frontières, tandis que la création de valeur, l'emploi et le contrôle démocratique demeurent ancrés localement.

Ce que cette coopérative transmet au-delà des frontières n'est pas un produit ou un service au sens commercial conventionnel, mais un ensemble d'actifs immatériels : logiciel, modèle organisationnel, protocoles de gouvernance et capacité d'organisation collective entre juridictions. Ces actifs sont intrinsèquement partageables à coût marginal presque nul — une forme d'internationalisation qui ne nécessite ni expansion géographique ni coûts d'entrée sur les marchés, soit le type de dépenses que CanExport ou le SDC sont conçus pour soutenir. L'activité se situe dans une zone entre coopération au développement et échange commercial qu'aucun cadre analytique existant ne saisit bien. Ce n'est pas du commerce au sens de l'EFC PME; ce n'est pas de l'aide au sens d'Affaires mondiales Canada; c'est une forme de création de valeur transfrontalière qui génère des effets économiques réels — emplois, revenus de plateforme, organisation de la chaîne d'approvisionnement — par des mécanismes relationnels plutôt que transactionnels. Le langage du mandat gouvernemental célèbre précisément ce type de diffusion de l'innovation et de développement économique distribué, mais l'activité demeure non catégorisée et donc invisible pour les politiques publiques.

Les missions, délégations et événements comme activité internationale invisible. Les cas ci-dessus documentent l'activité invisible au niveau des coopératives individuelles. Mais il existe une couche supplémentaire : l'écosystème coopératif canadien lui-même mène un engagement international important par des missions, des délégations et des événements qu'aucun programme ne mesure comme de l'internationalisation. Un haut responsable de CMC accueille informellement deux ou trois délégations internationales par année — du Ghana, du Royaume-Uni — en mettant les coopérateurs visiteurs en relation avec des organisations locales pertinentes par l'entremise de réseaux personnels. Aucun protocole ne régit ces rencontres; aucun budget ne les appuie; aucun rapport n'en saisit la valeur. Un centre universitaire de recherche et de formation coopératives coordonne des voyages d'étude destinés à des professionnels coopératifs vers l'Émilie-Romagne, Mondragón, le Costa Rica et d'autres destinations. Le Congrès de CMC (environ 250 participants) comprend des volets internationaux qui génèrent des rencontres latérales. Montréal a envoyé une délégation au Forum mondial de l'économie sociale à Dakar (2024). Le Canada participe à l'Alliance coopérative internationale et à Coopératives des Amériques par des événements et des activités de gouvernance, ce qui permet de bâtir des relations. Des Canadiens participent aussi généralement aux

conférences de l'organisme faïtier coopératif américain, NCBA CLUSA. Les *Sommets internationaux des coopératives* (2012, 2014, 2016) ont attiré 3 000 participants de plus de 90 pays et généré des partenariats commerciaux concrets, avant d'être interrompus. Entre 2016 et 2020, C.I.T.I.E.S. (*Centre International de Transfert d'Innovations en Économie Sociale*), né du Forum mondial de l'économie sociale de 2016 à Montréal, a organisé des missions thématiques entre Montréal, Barcelone, Bilbao et Séoul, y compris de l'accompagnement direct d'entreprise pour au moins une coopérative de plateforme qui cherchait à s'établir à New York. C.I.T.I.E.S. a cessé ses activités en 2020. Chacune de ces activités constitue une activité économique internationale — transfert de connaissances, création de réseaux, exploration commerciale, échange en matière de gouvernance — que ni l'EFC PME ni aucun programme fédéral ne saisit. L'activité se déploie sur au moins sept couches distinctes, de l'accueil informel de délégations aux voyages d'étude structurés, en passant par les activités latérales autour des grands événements, et aucune n'est mesurée, coordonnée ou reconnue comme faisant partie de l'engagement économique international du Canada.

Le flux bidirectionnel d'actifs immatériels génère de la valeur — souvent une valeur substantielle — que les cadres actuels ne voient pas. Dans les cinq catégories de cas, un même schéma se dégage : l'activité internationale des coopératives canadiennes ne consiste pas seulement à faire circuler des biens, des services ou des capitaux au-delà des frontières, mais aussi à faire circuler, dans les deux sens, des actifs immatériels — capital relationnel, connaissances en gouvernance, modèles organisationnels, réputation, intelligence territoriale, confiance accumulée. Ces flux génèrent de la valeur économique par des mécanismes que les indicateurs commerciaux conventionnels ne sont pas conçus pour capter : une relation d'approvisionnement de 20 ans réduit les coûts de transaction en deçà de ce que permet l'achat sur le marché au comptant; un programme d'échange en gouvernance renforce la capacité organisationnelle, ce qui augmente la productivité et la résilience; une alliance d'achats transfrontalière permet de réaliser des économies d'échelle inaccessibles à tout membre pris individuellement; un investissement solidaire crée un lien économique permanent qui génère des retombées pendant des décennies. La valeur est réelle et souvent substantielle — l'investissement d'impact de 25 millions de dollars au Honduras, le levier commercial créé par deux décennies de relations directes avec les producteurs, les revenus de plateforme générés dans une douzaine de villes grâce à un logiciel coopératif partagé — mais elle n'apparaît pas comme revenu d'exportation et, par conséquent, n'apparaît pas du tout.

Un schéma, et non une particularité canadienne. Ces cinq catégories de cas canadiens couvrent tout l'éventail de l'internationalisation coopérative. Le schéma d'activité internationale invisible n'est pas propre au Canada. Le mouvement coopératif hémisphérique documente des exemples concrets de commerce de coopérative à coopérative qui s'opère en dehors des canaux commerciaux conventionnels : des coopératives de petits fruits d'Amérique du Sud qui approvisionnent des homologues italiennes pendant les creux de production hivernale, au moyen de relations fondées sur la solidarité plutôt que sur l'achat au marché au comptant; la mobilité transfrontalière de la main-d'œuvre par l'entremise de réseaux coopératifs pendant la pandémie de COVID-19; et l'articulation des chaînes d'approvisionnement de coopératives de consommateurs dans des pays voisins, où les coopératives échangent des produits et des connaissances organisationnelles sur la logistique, les plateformes numériques et la gouvernance. L'expérience du Brésil est particulièrement instructive : le modèle tripartite (APEX-Brasil, OCB, fédérations au niveau des États comme OCEPAR) a produit des volumes d'exportation coopérative dépassant 7,9 milliards de dollars américains vers environ 150 pays — et a généré des flux d'innovation du Sud vers le Nord que les coopératives du Nord ont tardé à reconnaître. Le potentiel d'apprentissage Sud-Nord est systématiquement sous-estimé et sera examiné plus en détail à la section 4.

L'invisibilité dépasse les cadres nationaux des programmes. Les forums internationaux qui pourraient être appelés à rendre visible l'activité internationale des coopératives sont eux-mêmes fragmentés. Le Forum mondial de l'entreprise sociale circule principalement dans des réseaux du Commonwealth et du monde anglophone, avec une participation limitée du mouvement coopératif institutionnel; l'Alliance coopérative internationale occupe quant à elle un espace de gouvernance politique sans capacité opérationnelle de médiation commerciale; le Forum mondial de l'économie sociale relie les gouvernements municipaux et nationaux, mais avec un suivi limité au niveau des entreprises. Une coopérative canadienne qui cherche des partenaires internationaux ne trouve aucun forum intégré où les programmes nationaux, les réseaux de praticiens et la gouvernance institutionnelle se croisent. La fragmentation est structurelle : chaque forum remplit une fonction légitime, mais les espaces entre eux sont précisément ceux où l'activité internationale des coopératives tombe — visible pour personne, lisible pour personne, soutenue par personne.

Une objection possible mérite d'être traitée directement : les activités documentées ci-dessus — importations, participation à des réseaux, échanges de connaissances, gestion des chaînes d'approvisionnement — sont intéressantes, mais ne relèvent pas du mandat des programmes de promotion des exportations. La littérature en commerce international a répondu empiriquement à cette objection. Trois décennies de recherche montrent que les activités entrantes ne sont pas une alternative à l'exportation, mais un de ses précurseurs : les importations construisent les relations avec les fournisseurs et l'intelligence de marché dont dépend la capacité d'exportation (Welch et Luostarinen, 1993); les activités entrantes, sortantes et coopératives sont interconnectées plutôt que séparables, chacune créant les conditions des autres (Fletcher, 2001); et ce qui freine l'internationalisation n'est pas l'étrangeté, mais l'exclusion des réseaux pertinents, ce que les activités entrantes permettent précisément de corriger (Johanson et Vahlne, 2009). Les cas ci-dessus illustrent concrètement le mécanisme. La plus grande coopérative agricole du Canada n'a pas établi des bureaux orientés vers l'exportation en Chine ni organisé des missions commerciales en Asie malgré des décennies de relations de chaîne d'approvisionnement; elle y est arrivée grâce à elles — mais la capacité d'exportation produite par ces relations demeure confinée dans une seule division commerciale, invisible pour l'écosystème coopératif et indisponible comme ressource partagée. Le réseau d'approvisionnement dans 14 pays de la coopérative de travail d'Ottawa n'est pas un substitut à la capacité d'exportation; il constitue l'infrastructure relationnelle dont dépendrait toute expansion future vers l'extérieur. Ce que les instruments actuels classent comme activité « hors exportation » constitue, pour une large part, le substrat à partir duquel l'exportation émerge — et le soutenir n'est pas s'éloigner de la promotion des exportations, mais investir dans ses conditions préalables.

L'ampleur de l'activité invisible documentée dans cette section va de six personnes (la coopérative de travail d'Ottawa) à la plus grande coopérative du Canada (bureaux orientés vers l'exportation et missions commerciales dans plusieurs pays d'Asie), et s'étend jusqu'au niveau de l'écosystème (missions, délégations et événements mobilisant des dizaines d'organisations à plusieurs niveaux). L'invisibilité opère à deux niveaux. Au premier niveau, l'activité internationale qui ne prend pas la forme d'exportation — importation, participation à des réseaux, échange de connaissances, gestion des chaînes d'approvisionnement — demeure invisible pour les instruments qui ne mesurent que les flux sortants. Au deuxième niveau, même lorsque l'exportation orthodoxe a lieu, l'activité ne produit aucun effet d'écosystème : l'intelligence de marché, les relations commerciales et l'apprentissage institutionnel demeurent confinés à l'organisation exportatrice, et ne deviennent pas une ressource partagée pour le secteur coopératif. Ces deux niveaux représentent une valeur laissée sur la table : dans le premier cas parce

qu'elle n'est pas mesurée, dans le second parce que les conditions institutionnelles permettant de convertir l'expérience d'exportation individuelle en capacité collective n'existent pas.

2.3 Le chaînon intermédiaire manquant comme explication structurelle

L'écart d'exportation des coopératives n'est pas seulement un problème d'accès aux programmes. Il est aussi, en partie, démographique. Le segment où les PME traditionnelles sont le plus susceptibles d'exporter — les entreprises de 50 à 500 employés, suffisamment grandes pour absorber les coûts fixes de l'internationalisation, mais assez agiles pour répondre aux occasions de marché — est structurellement plus mince chez les coopératives. Un fondateur de coopérative technologique le décrit sans détour : les coopératives qui réussissent au Canada tendent à être soit très anciennes et très grandes (établies depuis un demi-siècle ou plus), soit jeunes et en difficulté. Le segment intermédiaire — celui où l'internationalisation se produit dans le secteur des PME conventionnelles — est largement absent. Trois sources de données indépendantes confirment cette observation, ce qui signifie que le constat ne dépend pas de la perception d'une seule source.

Premièrement, les données de l'EFC PME sur les coopératives exportatrices révèlent un profil démographique distinctif : elles sont 2,4 fois plus anciennes que la moyenne des coopératives (44 ans contre 18) et 3,6 fois plus susceptibles d'être de taille moyenne (43 % comptent de 20 à 499 employés, contre 12 % pour l'ensemble des coopératives). Le segment intermédiaire qui exporte existe, mais il est mince et vieillissant — une base qui rétrécit, et non qui croît. La littérature classique en commerce international prévoit que l'âge et la taille sont positivement corrélés avec la propension à exporter; chez les coopératives canadiennes, c'est bien le cas — mais le bassin d'organisations présentant ces caractéristiques est structurellement plus petit que chez les PME conventionnelles.

Deuxièmement, 95 % des revenus des coopératives sont concentrés dans trois secteurs : finance et assurance (53,2 milliards de dollars, soit 49 % du total), commerce de gros et de détail (40,4 milliards de dollars, soit 37 %), et construction et fabrication (9,7 milliards de dollars, soit 9 %). Les coopératives financières — caisses, coopératives de crédit, mutuelles d'assurance — sont essentiellement non échangeables au sens conventionnel de l'exportation. Leur activité internationale (relations bancaires correspondantes, coopération réglementaire, partenariats d'investissement transfrontaliers) n'apparaît pas dans les indicateurs commerciaux et ne correspond pas à ce que les programmes d'exportation sont conçus pour soutenir. La finance représente à elle seule près de la moitié de l'économie coopérative en revenus; il ne s'agit donc pas d'une nuance marginale, mais d'une caractéristique structurelle fondamentale dont toute comparaison entre les taux d'exportation des coopératives et des PME doit tenir compte.

Troisièmement, 70 % des coopératives canadiennes sont de type consommateur : caisses, coopératives d'habitation, coopératives de détail, services aux consommateurs. Cette donnée doit être interprétée avec prudence, parce que le raccourci « 70 % de coopératives de consommation = non échangeables » qui apparaît dans certaines analyses confond deux propositions distinctes. Les coopératives de consommation ne sont pas structurellement non échangeables. Elles sont, en fait, de grands importateurs : elles approvisionnent leurs tablettes à partir de chaînes d'approvisionnement mondiales, s'approvisionnent auprès de dizaines de pays et gèrent une logistique d'approvisionnement d'une complexité considérable. Elles sont des acteurs centraux des

réseaux de commerce équitable : parmi les plus grands détaillants équitables au monde figurent des coopératives de consommation. Elles participent à des alliances d'achats transfrontalières, à des échanges de connaissances sur la logistique et les plateformes numériques, ainsi qu'à des apprentissages de gouvernance avec des homologues internationaux. Au-delà de l'approvisionnement, les coopératives de consommation captent de la valeur de marque, de la réputation et des marges de distribution sur des produits issus de l'international — des fonctions économiques d'importance réelle qui génèrent des rendements sur des actifs immatériels sans produire un seul dollar de revenu d'exportation. Ce que les coopératives de consommation ne sont généralement pas, ce sont des *exportateurs* — et l'EFC PME ne pose de questions que sur les exportations. La distinction importe : le « chaînon intermédiaire manquant » est plus précisément situé que ne le laisse entendre le chiffre de 70 %. Le plafond structurel du potentiel d'exportation est le plus clair dans la finance et l'assurance (véritablement non échangeables selon les indicateurs conventionnels, environ 49 % des revenus coopératifs), tandis que les coopératives de consommation occupent une position intermédiaire — orientées vers le marché domestique dans leurs ventes, mais actives à l'international dans leur approvisionnement, leurs alliances, leurs réseaux de connaissances et leur captation de valeur.

L'implication est que l'écart entre 7,4 % et 12,1 % reflète en partie une structure démographique qu'aucune intervention unique ne peut modifier. Cela ne diminue pas la pertinence d'une réforme des programmes — les obstacles documentés à la section 3 sont réels et corrigibles — mais cela permet de calibrer les attentes. Le chaînon intermédiaire manquant a des causes que la section 3 examinera en détail : l'exclusion des programmes, le coût différentiel de la forme coopérative, l'absence d'intercoopération comme mécanisme de mise à l'échelle et la sortie forcée. Comprendre *pourquoi* ce milieu est absent importe, parce que les causes déterminent le type d'intervention capable de combler l'écart.

2.4 Coopératives nées mondiales et simultanément locale/mondiale

Le modèle standard d'internationalisation des entreprises — la séquence d'Uppsala, selon laquelle les entreprises consolident d'abord leurs marchés domestiques avant de s'étendre progressivement vers des marchés psychiquement proches, puis géographiquement éloignés — ne décrit pas les coopératives comme la coopérative de travail d'Ottawa documentée ci-dessus. Fondée comme entité mondiale dès son premier jour d'activité, son infrastructure tangible est locale (un entrepôt à Ottawa, des employés basés dans la même ville, une distribution sur le marché intérieur canadien), tandis que son infrastructure relationnelle est mondiale (25 coopératives de producteurs dans 14 pays, des financeurs solidaires au Royaume-Uni, une homologue américaine fusionnée). Son directeur général décrit directement cette réalité : la coopérative a toujours eu une présence mondiale, même si le marché est local, parce qu'elle compte des coopératives partenaires partout dans le monde. Les deux dimensions coexistent simultanément, et non séquentiellement. La coopérative ne s'est pas « internationalisée » en consolidant d'abord sa présence locale pour ensuite s'étendre à l'étranger; elle est née internationale, parce que le cacao ne pousse pas à Ottawa et qu'un engagement envers des relations directes avec les producteurs exigeait une chaîne d'approvisionnement mondiale dès le départ.

Ce n'est pas une anomalie isolée. Le partenaire américain avec lequel la coopérative a fusionné a été fondé en 1986 avec une genèse encore plus explicitement internationale : son premier produit était du café nicaraguayen importé pendant l'embargo Reagan, négocié par l'entremise d'une organisation néerlandaise de commerce alternatif parce que le commerce direct entre les États-Unis et le Nicaragua était légalement impossible. L'acte fondateur combinait solidarité politique, approvisionnement international et réseautage multinational comme un tout indissociable. L'internationalisation était la raison d'être de la coopérative, et non une étape atteinte après une consolidation domestique. Ce schéma — la coopérative comme entité née mondiale, internationale par mission plutôt que par ambition de marché — remet en question les postulats séquentiels intégrés à la conception des programmes. CanExport PME finance l'ouverture de nouveaux marchés : foires commerciales, missions commerciales, adaptation des produits pour les consommateurs étrangers. Une coopérative dont l'activité internationale consiste à maintenir des relations de chaîne d'approvisionnement sur 20 ans dans des conditions changeantes — fluctuations des taux de change, instabilité politique dans les pays producteurs, variations des prix des matières premières, évolution des exigences réglementaires — n'a pas besoin d'un nouveau marché. Elle a besoin de soutien pour les relations qu'elle entretient déjà. Le Service des délégués commerciaux fonctionne par délégations dans les pays de destination, soit un modèle conçu pour des entreprises qui établissent une présence commerciale dans un nouveau marché. Pour une coopérative qui fonctionne par des réseaux déjà établis, l'infrastructure du SDC est largement à côté de la cible.

La coopérative d'Ottawa habite simultanément deux mondes que les programmes fédéraux traitent comme séparés. D'un côté, il s'agit de coopération au développement : ses relations avec 25 communautés de producteurs forment un réseau d'engagements à long terme qui comprend le développement des capacités, des prix équitables et un soutien à la gouvernance. De l'autre, elle opère quotidiennement dans un marché de matières premières sophistiqué, en gérant la couverture du cacao, des contrats à terme et des opérations multidevises avec une équipe plus petite que celle de bien des dépanneurs. Cette simultanéité est précisément ce que les catégories actuelles des programmes rendent invisible. Ni les circuits du « commerce » (CanExport PME, SDC, EDC) ni les circuits de la « coopération au développement » (Affaires mondiales, mandats institutionnels) ne voient pleinement cette coopérative, parce qu'elle opère dans un chevauchement que les deux circuits supposent inexistant. Un programme conçu pour la promotion des exportations voit une micro-PME d'Ottawa qui n'exporte pas. Un programme conçu pour la coopération au développement voit une opération commerciale qui achète du cacao. La coopérative est les deux à la fois, et l'architecture actuelle des politiques et des programmes n'a pas de catégorie pour cette simultanéité.

La simultanéité de l'ancrage local et de la portée mondiale révèle une forme d'avantage concurrentiel que les cadres analytiques standards saisissent mal. Le paradigme OLI (propriété, localisation, internalisation) analyse les avantages détenus par les entreprises individuelles : technologie propriétaire, actifs propres à un lieu, gains d'efficacité liés à l'internalisation. Les réseaux coopératifs génèrent un autre type d'avantage — des avantages relationnels, ou avantages R (Barco Serrano et García Serrano, manuscrit) — qui résident non pas dans une seule organisation, mais dans le réseau lui-même. Contrairement aux avantages propres aux entreprises conventionnelles, les avantages R sont des propriétés émergentes des relations : leur valeur augmente avec l'usage partagé sous une gouvernance appropriée, inversant la logique d'appropriabilité qui sous-tend le cadre OLI. Le concept s'appuie sur la démonstration de Novkovic (2007), qu'il prolonge, selon laquelle le réseautage coopératif fonctionne comme stratégie de survie — les coopératives peuvent compenser des désavantages en matière d'innovation par une densité suffisante du réseau, ce qui signifie que le réseau lui-même est un actif stratégique, et

non simplement un canal d'information. La croissance se produit par densité relationnelle, et non par volume de ventes : une coopérative ajoute un partenaire producteur en Équateur, et ce qui augmente n'est pas le revenu, mais la résilience de l'approvisionnement, la répartition des risques, l'échange de connaissances et l'apprentissage en gouvernance. Les réseaux se substituent à l'échelle comme mécanisme d'impact. L'effet multiplicateur est réel — le flux économique qui transite par la coopérative d'Ottawa de six personnes est nettement supérieur à ce qu'elle conserve — mais il demeure invisible aux indicateurs qui mesurent la rétention plutôt que le transit. Cela a des implications au-delà des coopératives : toute PME qui fonctionne par réseaux de fournisseurs à long terme, structures d'alliance ou partenariats de chaîne de valeur — y compris une grande partie du secteur agroalimentaire — génère de la valeur économique par densité relationnelle, ce que les indicateurs conventionnels ne captent pas. Les coopératives ne sont pas les seules organisations pour lesquelles cela compte; elles sont celles chez qui l'écart entre l'activité et la mesure est le plus visible. Le programme de recherche METACINES (produit avec l'appui du ministère espagnol du Travail et de l'Économie sociale; Barco Serrano et García Serrano, 2025, manuscrit) développe le cadre analytique permettant d'identifier, de mesurer et d'activer ces avantages relationnels dans les contextes d'internationalisation coopérative — un cadre directement pertinent pour les défis de mesure et de politiques documentés dans ce rapport.

2.5 L'expansion interprovinciale comme quasi-internationalisation

Une dernière dimension de la capacité internationale invisible mérite d'être brièvement mentionnée. Le Fonds monétaire international estimait en 2026 que les obstacles au commerce interprovincial au Canada équivalent à un tarif d'environ 9 %, soit plus que le tarif moyen américain de 5,9 % sur les biens canadiens avant l'escalade de 2025. Pour les services, les obstacles sont nettement plus importants : le FMI les qualifie de « prohibitifs dans la plupart des accords commerciaux internationaux », avec des équivalents estimés à plus de 40 % dans des secteurs comme l'éducation, la santé et les services professionnels. L'EFC PME indique que 30,4 % des coopératives ont l'intention de prendre de l'expansion dans d'autres provinces, contre 5,5 % qui envisagent une expansion internationale — un ratio d'environ six pour un. Le bassin de coopératives confrontées à des frictions d'internationalisation sans franchir de frontière nationale est donc nettement plus vaste que celui des coopératives classées conventionnellement comme « orientées vers l'international ».

Si la définition de l'état de préparation à l'internationalisation incluait l'expansion interprovinciale — une inclusion raisonnable étant donné que les obstacles économiques sont comparables aux obstacles internationaux, et les dépassent même dans les services — la base de bénéficiaires potentiels du soutien à l'internationalisation augmenterait considérablement. La littérature en commerce international appuie elle-même cet élargissement : la révision de 2009 du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne) a remplacé la *responsabilité liée à l'étrangeté* par la *responsabilité liée à l'exclusion des réseaux*, en soutenant que ce qui rend l'internationalisation difficile n'est pas le fait d'être étranger, mais le fait d'être à l'extérieur des réseaux pertinents. Pour une coopérative québécoise qui prend de l'expansion en Alberta, cette responsabilité liée à l'exclusion des réseaux — réseaux d'affaires inconnus, cadres réglementaires différents, distance culturelle — est fonctionnellement comparable à celle qui accompagne l'entrée dans certains marchés internationaux. Cela est particulièrement pertinent dans le contexte du mandat du premier ministre Carney visant à créer « une seule économie canadienne », qui présente l'élimination des obstacles

interprovinciaux comme une priorité nationale et a donné lieu à un engagement — annoncé dans le discours du Trône de mai 2025 — de légiférer pour éliminer les obstacles fédéraux avant la fête du Canada. L'élan politique autour du commerce interprovincial, accéléré par la crise tarifaire, crée une fenêtre d'occasion pour CMC de relier l'agenda coopératif à une priorité nationale qui retient déjà l'attention de l'exécutif. L'expansion interprovinciale des coopératives est un précurseur de l'internationalisation, et dans certains cas son équivalent fonctionnel — et le chiffre de 30,4 % révèle une demande latente de soutien que les catégories actuelles des programmes ne reconnaissent pas.

3. L'écart entre les mandats et les programmes

La section précédente a documenté l'activité internationale des coopératives que les instruments actuels ne captent pas. La présente section cherche à comprendre pourquoi. La réponse ne tient pas à une seule cause, mais à un ensemble de mécanismes imbriqués, chacun éclairant une facette différente de l'écart entre ce que les mandats fédéraux demandent et ce que les programmes fédéraux livrent. Certains opèrent au niveau de la conception des programmes, avec des critères d'admissibilité qui incluent formellement les coopératives tout en les excluant dans la pratique. D'autres opèrent au niveau de l'architecture institutionnelle, dans un système dont les organismes soutiennent et rejettent simultanément la même coopérative. D'autres encore agissent au niveau cognitif, à travers des postulats tellement intégrés à la logique des programmes qu'ils fonctionnent comme des filtres invisibles. Enfin, un mécanisme opère au niveau de l'écosystème coopératif lui-même, qui reproduit sa propre orientation domestique par des dépendances de trajectoire qu'aucun acteur ne contrôle à lui seul — un mécanisme que Biggeri et coll. (2018) décrivent comme la façon dont le contexte socio-institutionnel dans lequel les acteurs de l'économie sociale sont intégrés façonne les préférences organisationnelles. Ces mécanismes sont complémentaires, et non concurrents; ensemble, ils expliquent pourquoi l'inclusion des coopératives dans CanExport PME en mai 2021 — une véritable avancée de politique publique — n'a produit aucun changement observable dans la participation des coopératives.

3.1 L'admissibilité ne signifie pas l'accessibilité, et l'accessibilité ne signifie pas l'adéquation

Cette distinction est importante parce que le discours sur les politiques a tendance à la réduire. Lorsqu'un agent de programme dit que « les coopératives sont admissibles », cela sous-entend que le problème est réglé. Les éléments de preuve réunis dans cette étude suggèrent le contraire. Il faut distinguer trois niveaux : l'admissibilité formelle (le critère juridique qui permet de présenter une demande), l'accessibilité effective (les communications, formulaires, intermédiaires et processus d'évaluation qui déterminent si les organisations admissibles présentent réellement une demande et obtiennent du succès), et l'adéquation programmatique (la mesure dans laquelle le programme mesure, soutient et récompense le type d'activité internationale que l'organisation mène réellement).

Le programme Agri-marketing — Diversification des marchés illustre cette triple distinction. Le programme énumère explicitement « coopérative (à but lucratif) » parmi les formes organisationnelles admissibles — le

premier programme fédéral d'internationalisation à le faire. Toutefois, le formulaire de demande ne contient aucune question ni orientation propre aux coopératives. L'exigence de partage des coûts (70/30 en espèces seulement) exclut les organisations dont les forces résident dans les actifs relationnels et la gouvernance bénévole. Le coût minimal de projet de 20 000 \$ désavantage les plus petites coopératives. Les activités soutenues sont uniquement sortantes — missions commerciales, foires, études de marché — sans disposition pour les visites entrantes, les échanges de réseaux ou la création de relations bidirectionnelles caractéristiques de l'internationalisation coopérative. Les indicateurs de rendement du programme mesurent seulement les nouveaux marchés atteints et le volume des exportations. Une coopérative qui renforce une relation de chaîne d'approvisionnement à long terme, développe la capacité de gouvernance avec un partenaire producteur ou crée une alliance d'achats transfrontalière ne générerait aucun résultat mesurable — même si ces activités servent directement le mandat de diversification du gouvernement fédéral.

CanExport PME fournit le test critique. Les coopératives sont devenues formellement admissibles en mai 2021, à la suite d'un processus de plaidoyer de deux ans menés par CMC. Ce processus a révélé les dynamiques institutionnelles en jeu. CoopAgrobio, une coopérative agroalimentaire établie au Québec, ne pouvait pas accéder au programme et a alerté CMC. Un travail de plaidoyer s'en est suivi, y compris des échanges avec Affaires mondiales Canada au cours desquels un avocat du gouvernement a qualifié les coopératives « d'affiliations souples, et non d'entités constituées en société ». Cette affirmation était factuellement incorrecte. Lorsque CMC l'a obtenue par écrit et l'a portée à l'attention de la direction de la Direction générale de la petite entreprise, la position a été renversée en trente minutes. Le changement de politique de mai 2021 est le résultat d'une pression soutenue. Il s'agissait d'une véritable avancée.

Quatre ans plus tard, La Siembra — la coopérative la plus internationalisée de l'échantillon d'entrevues, une coopérative de travail qui gère des chaînes d'approvisionnement équitables dans 14 pays — n'a jamais eu recours à CanExport PME. La Siembra n'exporte pas de biens. CanExport est un programme d'exportation. Cette non-utilisation est cohérente, et non un échec. Le véritable problème est ailleurs : l'activité internationale réelle de La Siembra — investissement direct étranger coopératif, gestion de chaînes d'approvisionnement dans 14 pays, investissement solidaire — ne correspond à aucun programme. Le cas illustre non pas un échec de communication, mais l'absence d'un type de programme. Une complication secondaire est apparue en 2026 : le secteur agroalimentaire est passé de CanExport PME à Agri-marketing, fragmentant le paysage des politiques et obligeant les coopératives de ce secteur à naviguer de nouvelles règles.

Le schéma dépasse CanExport. Lorsque CMC a organisé des webinaires du Service des délégués commerciaux spécifiquement destinés aux coopératives en 2022, la participation a été minimale. Lorsque l'ALADI — une alliance régionale de développement coopératif couvrant 14 pays d'Amérique latine — a offert sa plateforme commerciale au mouvement coopératif hémisphérique, la réponse a été nulle. À l'échelle internationale comme à l'échelle canadienne, l'offre institutionnelle existe; la demande exprimée, elle, n'existe pas. Le problème n'est pas l'absence de programmes, mais l'absence d'intermédiation permettant de transformer un besoin latent en demande effective. Les programmes diffusent; les coopératives ne reçoivent pas.

3.2 Incohérence systémique, et non exclusion

L'écart entre admissibilité et accessibilité n'est pas une faille de conception isolée. Il constitue une manifestation d'un schéma plus large : le système canadien n'est pas hostile aux coopératives; il est incohérent. Différents organismes d'un même gouvernement soutiennent et rejettent simultanément la même coopérative — non par malveillance, mais parce que chaque organisme fonctionne selon sa propre logique d'admissibilité et que le système ne dispose d'aucun mécanisme de référencement croisé ou de conciliation.

Le cas d'une coopérative de plateforme établie au Québec rend ce phénomène visible. En février 2026 — quelques heures avant une entrevue menée pour cette étude — la coopérative a reçu un refus de CanExport PME pour une question de mise en forme documentaire dans une demande de subvention de 30 000 \$. Aucune possibilité de communiquer avec le programme, de faire appel ou de corriger le format n'était offerte. Le fondateur de la coopérative siège au conseil d'administration de CMC et a personnellement établi un précédent pour l'accès des coopératives aux crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE). Pour la même expansion vers New York, la coopérative reçoit du soutien d'ISDE, d'Affaires mondiales Canada et d'Investissement Québec. Un bras du gouvernement finance l'expansion internationale de la coopérative, tandis qu'un autre rejette une demande de subvention modeste pour une technicalité documentaire. Le système ne dit pas « non »; il dit « oui » et « non » simultanément à la même organisation, pour des activités connexes.

Le précédent de la RS&DE approfondit le portrait. Le même fondateur a été le premier à obtenir le crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental pour une coopérative canadienne. Pour y parvenir, il a dû lire lui-même la Loi de l'impôt sur le revenu, la Loi canadienne sur les coopératives, les lois provinciales sur les coopératives et la Loi sur les valeurs mobilières, identifier l'admissibilité de la coopérative et citer les articles pertinents à un agent de l'ARC qui ne savait pas que les coopératives pouvaient être admissibles. Il a obtenu le crédit. Le précédent ne s'est pas propagé. Les autres coopératives ne le connaissent pas. L'ARC ne l'a pas intégré à ses directives. Aucun intermédiaire coopératif ne l'a diffusé. Le sentier a été ouvert; la végétation s'est refermée derrière le pionnier. Sans mécanisme de propagation des précédents, chaque coopérative doit reproduire le même effort à partir de zéro — relire les mêmes lois, présenter les mêmes arguments — comme si personne ne l'avait jamais fait auparavant.

Le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) occupe une position distincte. Contrairement à CanExport, où l'admissibilité existe mais l'accès ne suit pas, le PARI exclut explicitement les coopératives par conception. Il ne s'agit pas d'un échec de mise en œuvre, mais d'une décision liée aux critères. Cette exclusion crée un cycle autorenforçant qui agit en amont de l'internationalisation : sans le PARI, les coopératives ne peuvent pas accéder au soutien à la R-D qui permet de bâtir la base d'innovation nécessaire à des produits prêts pour l'exportation; sans cette base d'innovation, les coopératives n'apparaissent pas dans les catégories de programmes qui justifieraient leur inclusion; l'absence de demandeurs coopératifs confirme, aux yeux des concepteurs de programmes, que les coopératives ne sont pas orientées vers l'innovation. Les entrepreneurs technologiques qui choisissent une forme juridique sélectionneront celle qui donne accès au PARI, renforçant l'association cognitive entre coopératives et secteurs traditionnels. Le PARI est le seul programme fédéral documenté dans cette étude où l'exclusion est explicite et intentionnelle. Les recherches sur les coopératives agricoles canadiennes montrent que la présence coopérative génère des bénéfices concurrentiels mesurables pour des marchés entiers — un effet d'étalement avec une élasticité estimée à 3,38 — bénéfices qui disparaissent lorsque les coopératives quittent le marché ou se

convertissent (Zhang, 2007). Traiter la forme juridique comme non pertinente dans la conception des programmes entraîne un coût qui dépasse le secteur coopératif lui-même.

L'exclusion du PARI est l'obstacle le plus visible, mais trois mécanismes structurels aggravent l'incohérence. Premièrement, le coût du maintien de la forme juridique coopérative crée une charge différentielle que les programmes conçus pour les PME conventionnelles ne reconnaissent pas : vérification annuelle obligatoire (environ 10 000 \$ pour les petites coopératives), exigences de reddition de comptes quasi publiques, impossibilité de mobiliser des capitaux propres sur les marchés et coûts juridiques liés à la navigation des lois provinciales. Il s'agit de coûts liés à la gouvernance démocratique, et non d'inefficience. Une coopérative et une PME conventionnelle qui se font concurrence pour la même subvention CanExport font face aux mêmes exigences de demande, mais avec des bases de ressources structurellement différentes. Deuxièmement, l'absence d'intercoopération comme mécanisme de mise à l'échelle signifie que chaque coopérative doit atteindre seule les seuils des programmes. Dans le cadre analytique orthodoxe, la comptabilité traite chaque coopérative comme une entité distincte. Même Mondragón ne consolide pas les revenus des coopératives individuelles à des fins de mesure. Les réseaux intercoopératifs ne produisent pas de consolidation comptable qui permettrait de dépasser les seuils. Il ne s'agit pas seulement d'un obstacle programmatique; c'est une manifestation de la façon dont les indicateurs conventionnels mesurent les entreprises comme des unités isolées, aveugles aux réseaux comme forme organisationnelle. Cette distorsion touche l'évaluation de la taille, du potentiel de croissance, de la capacité d'exportation et du potentiel de passage à l'échelle. L'enjeu est structurel : le cadre qui mesure les coopératives comme des unités isolées sous-estime systématiquement la taille, la capacité et le potentiel des réseaux coopératifs. Il s'agit d'une limite du cadre analytique orthodoxe, et non des coopératives. Troisièmement, l'effet cumulatif de ces obstacles produit une sortie forcée : les coopératives qui réussissent à s'internationaliser subissent une pression à se convertir en entreprises à capital-actions afin d'accéder au capital, aux programmes et à la reconnaissance institutionnelle. La Saskatchewan Wheat Pool en est l'exemple emblématique : la plus grande coopérative agricole du pays est entrée en bourse en 1996, a subi une dénaturalisation progressive, puis s'est convertie en entreprise à capital-actions (Viterra) en 2007. La conversion n'est pas survenue parce que le modèle coopératif avait échoué; elle est survenue parce que l'environnement institutionnel rendait la croissance dans la forme coopérative progressivement plus coûteuse que la croissance par conversion. Lorsque le système récompense les entreprises qui ressemblent à des entreprises à capital-actions et pénalise celles qui ne leur ressemblent pas, la conversion n'est pas un résultat du marché : c'est un effet de sélection systémique.

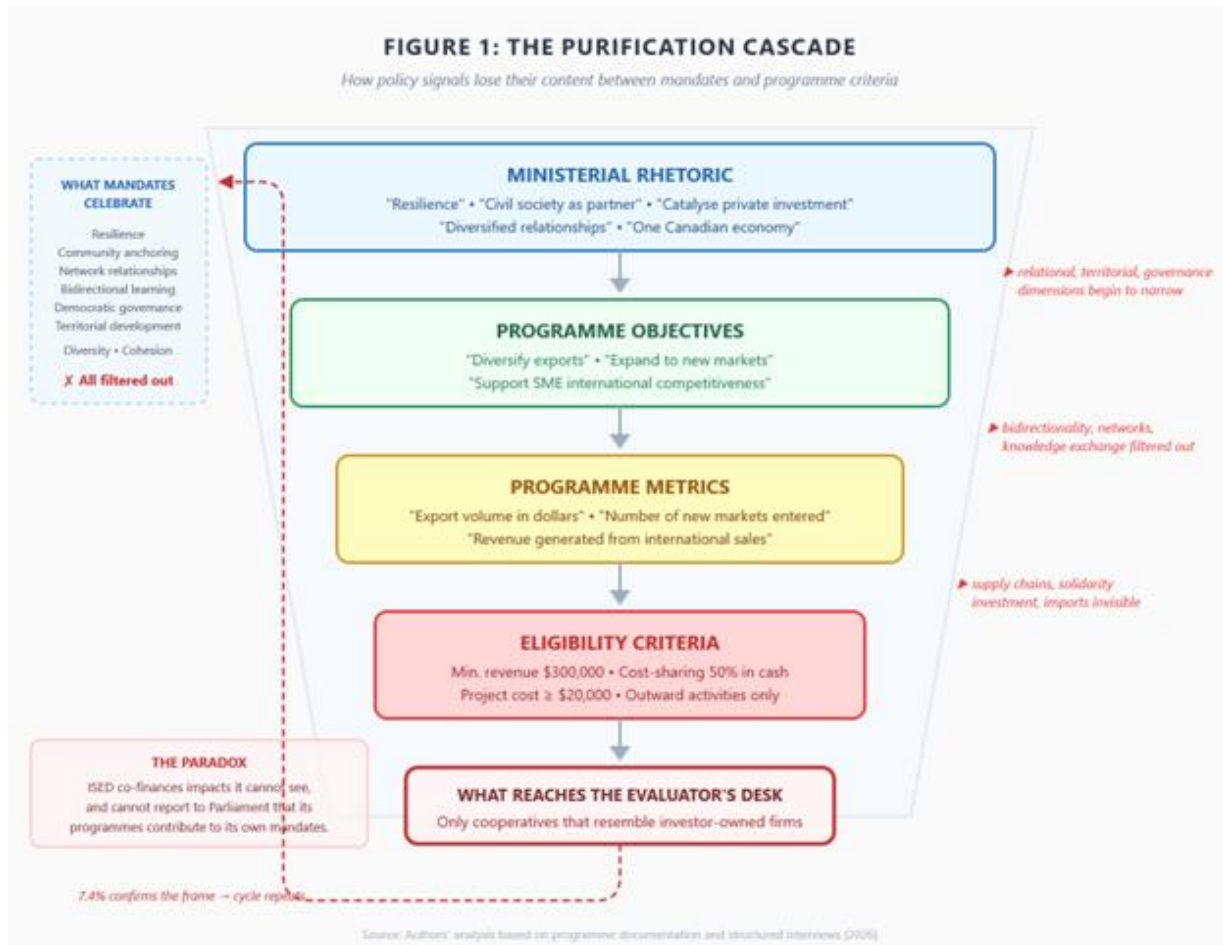
Le portrait d'ensemble est celui d'un système dont chaque composante suit sa propre logique, mais dont l'effet collectif produit de l'incohérence. CanExport PME inclut les coopératives, mais ne le leur dit pas. Les webinaires du SDC organisés par CMC attirent peu de participants. L'ARC accorde un précédent que personne ne diffuse. Le PARI exclut par conception ce que le reste du système prétend inclure. Affaires mondiales finance une expansion internationale que CanExport PME rejette. Le coût de la gouvernance coopérative n'est pas reconnu, le mécanisme d'intercoopération n'est pas soutenu, et la voie vers la conversion demeure ouverte. Aucun acteur n'est en faute; le système n'a pas de boucle de rétroaction. Pour les responsables du gouvernement fédéral, la formulation appropriée n'est pas « les programmes échouent », mais plutôt « les programmes présentent des angles morts corrigibles qu'un mécanisme de coordination permettrait de traiter ».

3.3 La cascade de distillation : comment les signaux de politique perdent leur contenu

L'incohérence constitue la surface visible. Sous celle-ci opère un mécanisme plus fondamental, qui explique pourquoi certains programmes ne rejoignent pas les coopératives et pourquoi le schéma demeure constant d'un programme, d'un organisme et d'une juridiction à l'autre.

Entre les déclarations gouvernementales et la mise en œuvre des programmes, une filtration progressive se produit. À chaque étape, le contenu du signal initial se resserre. Le discours gouvernemental parle de « résilience », de « cohésion », de « société civile comme partenaire », de « stimulation de l'investissement privé ». Les objectifs des programmes traduisent cela en « diversification des exportations » et en « expansion vers de nouveaux marchés ». Les indicateurs des programmes l'opérationnalisent sous forme de « volume d'exportation en dollars » et de « nombre de nouveaux marchés pénétrés ». Les critères d'admissibilité fixent des seuils : chiffre d'affaires minimal de 300 000 \$, partage des coûts en espèces, coûts de projet de 20 000 \$ ou plus. Lorsque le signal arrive au bureau de l'évaluateur du programme, ce que le discours célébrait — résilience, ancrage communautaire, relations fondées sur les réseaux, apprentissage bidirectionnel — a été filtré. L'évaluateur n'ignore pas les priorités ministérielles; il applique fidèlement les critères. Mais les critères eux-mêmes ont évacué le contenu que ces priorités portaient. Le schéma est constant d'un programme et d'une juridiction à l'autre, non pas parce que la même erreur se répète, mais parce que le même postulat est partagé : l'activité économique internationale prend la forme de biens et de services vendus à l'étranger et générant des revenus. Là où ce postulat opère, la cascade suit.

Il en résulte que seules les coopératives qui ressemblent à des entreprises à capital-actions obtiennent un accès effectif. Une coopérative qui exporte un produit, génère des revenus d'exportation mesurables et cofinance 50 % des coûts en espèces pourra naviguer avec succès le processus de demande, parce que son activité internationale correspond aux critères distillés. Une coopérative dont l'activité internationale consiste à gérer une chaîne d'approvisionnement dans 14 pays par des relations de long terme, à recevoir et accueillir des délégations internationales, à importer des produits équitables ou à participer à une gouvernance coopérative transfrontalière ne se reconnaîtra pas dans le programme et ne présentera pas de demande. La sélection n'est pas aléatoire. Les recherches montrent que le coût du maintien d'une gouvernance démocratique — vérification obligatoire, exigences quasi publiques de reddition de comptes, impossibilité de mobiliser des capitaux propres sur les marchés — crée un désavantage structurel qui s'accumule à chaque étape de la cascade (Hailu, 2007, estime une inefficience de coûts de 16 à 28 % attribuable aux contraintes de capital des coopératives). Les coopératives les plus fidèles à leur gouvernance distinctive sont celles qui sont les moins susceptibles de naviguer les exigences des programmes. La distillation est structurelle, et non délibérée.



(En anglais seulement)

Cette cascade rend aussi invisible un lien que les mandats fédéraux exigent pourtant de reconnaître. Les programmes gouvernementaux cofinancent une activité internationale porteuse de dimensions de valeur — ancrage territorial, gouvernance démocratique, résilience communautaire, transfert bidirectionnel de connaissances — que les mandats célèbrent, mais que les indicateurs ne peuvent pas attribuer. Un flux d'exportation coopératif ne génère pas seulement des revenus; il soutient un modèle de gouvernance, ancre l'activité économique dans une communauté et maintien des réseaux relationnels qui contribuent aux objectifs de résilience et de cohésion que les ministres formulent. Comme les indicateurs ne mesurent qu'une seule dimension, soit le volume exporté ou les marchés atteints, les programmes ne peuvent pas démontrer le rendement de leur propre investissement dans les termes définis par leurs mandats. Les programmes gouvernementaux cofinancent individuellement des retombées qu'ils ne peuvent pas voir et ne peuvent donc pas déclarer au Parlement que les programmes de soutien à l'exportation contribuent à la résilience, au développement rural ou à la cohésion sociale, même lorsque c'est le cas. Il s'agit d'un argument d'efficacité : les indicateurs actuels sous-estiment le rendement de l'investissement public.

Le taux d'exportation de 7,4 % documenté dans l'EFC PME est à la fois un produit et un facteur de reproduction de cette cascade. Il confirme, aux yeux des concepteurs de programmes, que les coopératives sont des organisations domestiques, ce qui justifie de ne pas adapter les programmes, ce qui fait en sorte que l'activité internationale des coopératives demeure non mesurée dans les termes des programmes, ce qui reproduit le 7,4 %. L'équilibre est stable parce qu'il est cohérent à l'interne : les données produites par les instruments distillés valident les postulats qui ont conçu ces instruments. Briser le cycle exige d'agir sur les instruments eux-mêmes, non pas parce que les données sont fausses, mais parce qu'elles sont incomplètes d'une manière que les propres mandats du gouvernement reconnaîtraient comme problématique.

La fonction d'intermédiation est elle aussi soumise à la distillation. Le modèle dominant d'intermédiation en promotion du commerce au Canada — illustré par le modèle du World Trade Centre — est conçu pour des flux linéaires et unidirectionnels : une entreprise possède un produit, l'intermédiaire la relie à un marché, l'entreprise exporte, et le succès se mesure en ventes. Un intermédiaire coopératif devrait plutôt fonctionner avec des flux composites : traduire l'activité internationale des coopératives, qui comprend l'intercoopération, l'apprentissage bidirectionnel, la solidarité dans les chaînes d'approvisionnement et les flux de connaissances immatérielles, dans le langage des demandes de CanExport ou d'Agri-marketing, sans évacuer le contenu qui rend cette activité coopérative. Cela exige une double traduction : de la réalité coopérative vers le langage des programmes (La Siembra importe du cacao de 25 coopératives dans 14 pays → « projet de diversification de l'approvisionnement avec potentiel d'exportation »), et du langage des programmes vers la réalité coopérative (CanExport finance des missions commerciales → « financement pour visiter des coopératives de producteurs et renforcer votre chaîne d'approvisionnement »). Cette fonction de double traduction n'existe pas actuellement. CMC possède une capacité de plaidoyer, mais non de facilitation commerciale. Les fédérations sectorielles connaissent leurs membres, mais pas les programmes commerciaux. Le personnel du SDC connaît les programmes, mais pas les coopératives. Personne n'occupe l'intersection, alors que c'est précisément là que se situe la valeur.

La distillation n'agit pas seulement sur les programmes gouvernementaux. Elle agit aussi à l'intérieur même de l'écosystème coopératif. C.I.T.I.E.S. (*Centre International de Transfert d'Innovations en Économie Sociale*), créé à Montréal après le Forum mondial de l'économie sociale de 2016 pour faciliter le transfert international de connaissances dans l'économie sociale, a reproduit la cascade de distillation selon trois dimensions. Premièrement, par type de flux : C.I.T.I.E.S. classait principalement son activité comme du « transfert de connaissances » plutôt que comme de l'« internationalisation d'entreprises », même si le témoignage oral de son directeur confirme qu'il a accompagné au moins une coopérative de plateforme dans l'établissement de relations à New York, une fonction indissociable de l'intermédiation proposée dans ce document. Deuxièmement, par direction des flux : les missions étaient évaluées selon ce que le visiteur avait appris, et non selon ce que l'accueil avait construit dans l'écosystème récepteur — état de préparation, capital relationnel, confiance internationale. Troisièmement, par vocabulaire : l'étude publiée par C.I.T.I.E.S. sur la croissance internationale des coopératives examinait des entreprises actives au-delà des frontières (Equal Exchange, Tënk), mais classait cette activité comme du *changement d'échelle* plutôt que comme de l'internationalisation. Ce choix terminologique est important. SOCODEVI (*Société de coopération pour le développement international*) classe comme « coopération au développement » ce qui constitue en pratique de l'intermédiation internationale. Le CQCM (*Conseil québécois de la coopération et de la mutualité*) parlait de *rayonnement* et de *développement d'affaires*, et non d'« internationalisation ». Cette convergence suggère une hypothèse : dans une culture où l'internationalisation est cognitivement associée à l'expansion de marché comme finalité ultime — alors que l'économie sociale se définit contre l'expansion de marché comme fin en soi, en la

comprenant plutôt comme un instrument au service des membres — les acteurs qui internationalisent de fait ont besoin d'un vocabulaire différent. Si cette hypothèse se confirme, cela signifie que le mécanisme de distillation agit depuis l'intérieur du secteur : le cadre orthodoxe qui assimile l'internationalisation à l'exportation produit un double effet — les programmes ne peuvent pas voir ce que font les coopératives, et les coopératives elles-mêmes ne nomment pas ce qu'elles font comme de l'internationalisation. Le taux de 7,4 % demeure stable parce qu'aucun des deux côtés ne produit le vocabulaire ou les données qui permettraient de le perturber.

3.4 L'écosystème reproduit sa propre orientation domestique

La cascade de distillation explique pourquoi les programmes ne rejoignent pas les coopératives. Une question plus profonde demeure : pourquoi l'écosystème coopératif lui-même n'a-t-il pas produit la fonction d'intermédiation qui permettrait de combler cet écart? La réponse se trouve dans l'architecture institutionnelle de l'écosystème, qui reproduit l'orientation domestique à tous les niveaux — rationnellement, avec légitimité, et selon un mécanisme de renforcement multiniveau qu'aucun acteur ne contrôle à lui seul.

Au niveau de la coopérative individuelle, la priorité est la survie locale. Au niveau des fédérations, comme le CQCM au Québec, les priorités locales sont agrégées en demandes provinciales : relève d'entreprise, adaptation réglementaire, accès au marché intérieur. La perception selon laquelle l'internationalisation entre en concurrence avec des demandes domestiques urgentes reflète le cadre orthodoxe plutôt que la relation réelle entre les deux. Au niveau fédéral, CMC, avec six employés, reflète ce que ses membres font remonter de la base. Sans mandat d'internationalisation, sans données sur l'activité internationale des coopératives et sans demande provenant des fédérations, CMC n'a pas de base institutionnelle pour bâtir cette fonction. Le cadre cognitif selon lequel l'internationalisation « n'est pas pour nous » agit transversalement, renforçant à chaque niveau la perception que l'orientation domestique est correcte. Aucun niveau ne décide d'éviter l'internationalisation; le système ne produit tout simplement pas la capacité de la poursuivre. Les données formelles appuient cette dynamique : des modèles de simulation démontrent que le réseautage coopératif fonctionne comme stratégie de survie (Novkovic, 2007). Les coopératives qui évoluent dans des secteurs concurrentiels peuvent compenser certains désavantages individuels par la densité du réseau, mais seulement si ce réseau existe. Dans le cas canadien, le réseau d'internationalisation du secteur coopératif n'existe pas; la question est de savoir s'il peut émerger sans catalyse externe. La confirmation provenant du leadership coopératif hémisphérique est frappante : 130 ans de mouvement coopératif ont produit une « forte représentation, mais aucune interopération effective ». Les coopératives qui cherchent à s'internationaliser se tournent vers leur chambre de commerce nationale, et non vers le réseau coopératif — ce réseau n'est même pas le premier réflexe. Cette structure multiniveau — les coopératives renforçant l'orientation domestique des fédérations, les fédérations renforçant la portée modeste de CMC, et CMC renforçant la perception que l'internationalisation est périphérique — agit non pas par choix délibéré, mais par rationalité structurelle. Le comportement de chaque niveau est cohérent compte tenu de ses contraintes; le résultat collectif du système est une orientation domestique. Voilà la reproduction systémique de l'orientation domestique : aucun niveau ne décide d'éviter l'internationalisation; le système ne produit tout simplement pas la capacité de la poursuivre.

Le schéma possède une dimension mondiale qui accentue le défi canadien. Le Social Enterprise World Forum — une initiative pionnière en matière d'événements hybrides d'internationalisation, étroitement liée à la stratégie écossaise d'internationalisation — circule dans des proximités culturelles et institutionnelles, principalement les réseaux du Commonwealth et du monde anglophone, qui ne croisent pas le mouvement coopératif institutionnel (ACI/CICOPA). L'ACI (Alliance coopérative internationale) occupe un espace politique sans capacité opérationnelle de médiation commerciale; le SEWF (Social Enterprise World Forum) bâtit des réseaux de praticiens sans engager pleinement les instances institutionnelles coopératives. Les deux écosystèmes coexistent sans se connecter — non pas en raison d'un désaccord idéologique, mais parce que chacun circule dans ses propres proximités institutionnelles et culturelles. L'implication pour le Canada est directe : même si l'écosystème domestique surmontait sa propre reproduction de l'orientation domestique, il n'existe pas d'infrastructure internationale intégrée à laquelle se brancher. L'écart d'intermédiation au niveau canadien — personne n'occupe l'intersection entre la réalité coopérative et le langage des programmes — possède un équivalent mondial : personne n'occupe l'intersection entre les réseaux de praticiens du SEWF et la gouvernance institutionnelle de l'ACI. Le signal doit venir de l'extérieur des deux systèmes.

Le Québec offre le cas le plus instructif précisément parce qu'il possède l'écosystème coopératif le plus avancé au Canada, et sans doute l'un des plus avancés au monde. SOCODEVI est active dans plus de 30 pays depuis quatre décennies, avec un budget annuel de 41 millions de dollars. Développement international Desjardins (DID) compte 50 ans d'expérience dans plus de 700 projets, avec un fonds d'investissement dédié (Fonds Aequitas, 50 millions de dollars). L'*Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins* (IICADD) possède un demi-siècle d'expérience en recherche et en formation au leadership. Le gouvernement du Québec finance l'engagement international par l'entremise de PAGES (1,5 million de dollars pour le « *rayonnement international* ») et du PSCE, volet 3 (voir ci-dessus), qui offre jusqu'à 250 000 \$ par coopérative pour l'entrée sur de nouveaux marchés. Une entente bilatérale de coopération France-Québec, signée en 2013 et renouvelée en 2020, fournit des canaux officiels d'échange coopératif. La trajectoire de l'infrastructure internationale dédiée du Québec est révélatrice. RELIESS — l'observatoire international des politiques d'économie sociale lancé en 2012 après le FIESS — a cessé de produire du nouveau contenu vers 2015. Du Forum mondial de l'économie sociale de 2016 à Montréal est né C.I.T.I.E.S., qui a repris la fonction de transfert international de connaissances en mettant l'accent sur l'apprentissage interurbain. C.I.T.I.E.S. a lui-même cessé ses activités en 2020. Le schéma est sériel : RELIESS (2012–environ 2015), C.I.T.I.E.S. (2016–2020), puis un vide. Chaque initiative est née d'un grand événement international, a fonctionné comme projet à financement limité, a produit une activité précieuse pendant trois ou quatre ans, puis s'est dissoute sans laisser d'infrastructure permanente. Le *Chantier de l'économie sociale* n'a pas échoué dans ces initiatives; il les a menées à terme. Mais le modèle de financement par projet ne peut pas produire ce dont l'écosystème a besoin : une fonction permanente. La fermeture de C.I.T.I.E.S. montre comment plusieurs forces convergent : sans méthodologie d'impact au niveau des entreprises, la valeur générée par ces programmes n'a pas été codifiée en données probantes. L'évaluation est donc devenue difficile et la fonction que ces programmes remplissaient dans l'internationalisation est demeurée obscurcie. L'accompagnement d'EVA Coop confirme que C.I.T.I.E.S. cherchait bien à générer de l'impact, selon les données disponibles. Des réseaux parallèles (GSEF, ACI, SEWF) semblaient couvrir la même fonction — même si aucun n'assurait l'accompagnement au niveau de l'entreprise que C.I.T.I.E.S. offrait — et, dans un écosystème structurellement orienté vers le domestique, la fonction d'internationalisation était un corps étranger qu'aucun acteur n'avait le mandat de défendre lorsque le financement s'est érodé. La fermeture relève moins d'une décision ponctuelle que d'une propriété émergente d'un

système où la fonction était perçue comme périphérique. Sans intégration aux outils de gestion stratégique des coopératives et aux cadres des programmes publics, ces initiatives demeurent des activités discrétionnaires — utiles, mais sacrificables. Une autre déconnexion illustre le même schéma. Desjardins — lui-même une institution financière coopérative et la plus grande fédération de caisses au Canada — a récemment élargi ses services-conseils en internationalisation pour les PME. Pourtant, le segment du réseau Desjardins qui comprend les coopératives — la *Caisse d'économie solidaire*, largement reconnue comme la seule caisse qui sert efficacement les clients coopératifs — n'a aucun lien documenté avec cette offre d'internationalisation. L'infrastructure financière pour soutenir l'exportation coopérative existe dans la même institution qui sert déjà les coopératives; les deux capacités n'ont pas été connectées. Les composantes existent; ce qui manque, c'est la fonction de coordination qui les activerait pour l'internationalisation — et un cadre qui traite cette fonction comme une infrastructure plutôt que comme une succession de projets à durée limitée.

Trois dynamiques expliquent pourquoi cette occasion n'a pas été saisie — et chacune relève de forces structurelles, non de l'échec d'un acteur. Premièrement, l'initiative du *Centre Coopératif International*, conçue vers 2016, avait obtenu des engagements financiers de Montréal, du Québec et du gouvernement fédéral pour créer un carrefour B2B consacré au commerce, à la formation et à la recherche coopératifs. Le projet n'a pas été réalisé en raison de dynamiques de gouvernance coopérative mondiale au sein du conseil d'administration de l'ACI — une décision externe à l'écosystème canadien. Il en a résulté un retrait important de l'énergie institutionnelle consacrée à l'engagement coopératif international. Deuxièmement, SOCODEVI — l'organisation la plus expérimentée de l'écosystème sur le plan international — est classée institutionnellement comme un « outil de coopération au développement », et non comme une infrastructure d'internationalisation. L'organisation exerce de fait des fonctions de représentation et constitue l'interface principale entre les coopératives québécoises et les pays du Sud. Mais son mandat institutionnel la confine dans un compartiment que les autres acteurs ne lisent pas comme du « commerce international ». Il s'agit d'une distillation appliquée à la conception institutionnelle : la séparation entre « coopération » et « commerce » est maintenue même lorsque les activités d'une même organisation couvrent les deux. Troisièmement, le cadrage du *repreneuriat collectif* — la conversion d'entreprises sans relève en coopératives — comme priorité domestique en concurrence avec l'internationalisation est lui-même un produit du cadre orthodoxe critiqué dans cette étude. Dans l'approche complexe de l'internationalisation coopérative développée ici — une approche qui ne sépare pas les flux selon leur direction et qui relie la résilience locale à la portée internationale — le *repreneuriat* et l'internationalisation ne sont pas des priorités concurrentes, mais complémentaires. Le TIESS l'a démontré avant que son champ d'action ne se contracte : il a analysé des expériences internationales — notamment le modèle écossais d'*immobilier collectif* — pour répondre à des besoins d'innovation locale, notamment la propriété communautaire et la relève d'entreprise. Le *repreneuriat* bénéficie d'un accès systématique aux modèles coopératifs internationaux de conversion d'entreprises, de transfert de gouvernance et de planification de la relève communautaire. À l'inverse, l'expertise que le Québec développe en relève coopérative constitue elle-même un actif de connaissances exportable. La séparation entre « priorité domestique » et « engagement international » ne décrit pas la réalité; elle découle du mécanisme de distillation au niveau institutionnel : comme l'internationalisation est cognitivement codée comme exportation de biens, elle semble n'avoir rien à offrir à un programme centré sur la relève locale d'entreprises — alors que les deux partagent une même logique de résilience territoriale.

L'implication pour la politique fédérale est directe. Si l'écosystème coopératif ne peut pas se corriger lui-même — si la fonction d'intermédiation qui relierait l'activité coopérative à ses dimensions internationales n'émerge pas de

façon endogène parce que le cadre orthodoxe rend ces dimensions invisibles — alors le signal doit venir de l'extérieur du système. C'est la justification structurelle de l'engagement fédéral : non pas pour supplanter les priorités de l'écosystème, mais pour rendre visible la dimension internationale de ce que l'écosystème fait déjà — et pour fournir la fonction de coordination qui permettrait d'activer la capacité existante au service de l'internationalisation.

De plus, un fondateur de coopérative technologique qui lutte contre le système depuis huit ans illustre l'effet systémique d'un échec prolongé de l'accessibilité. Après avoir été rejeté par CanExport pour une technicalité documentaire tout en recevant simultanément du soutien d'ISDE, d'AMC et d'Investissement Québec; après avoir personnellement ouvert le précédent de la RS&DE que personne n'a diffusé; après avoir navigué dans des lois que des agents de l'ARC ne savaient pas applicables aux coopératives — l'effet cumulatif n'est pas la frustration, mais une forme de cécité sélective. Le fondateur ne cherche pas les programmes qui existent, comme le PSCE du Québec, et n'accède pas aux données qui appuieraient son dossier, comme le Profil des PME. L'accessibilité ne concerne pas seulement les critères et les formulaires; elle comprend aussi la capacité cognitive des opérateurs qui ont été usés par le système. Un opérateur épuisé par huit années de résistance institutionnelle cesse de chercher — même lorsque le programme existe. C'est le produit systémique d'une friction soutenue, et non une question de psychologie individuelle.

La formation professionnelle constitue un obstacle en amont. Les coopératives ne sont pas enseignées dans les programmes de MBA, sont absentes de la formation professionnelle des fonctionnaires et ne figurent pas dans le curriculum qui forme les concepteurs de politiques appelés à établir les critères des programmes. La conséquence n'est pas l'hostilité, mais l'ignorance : un agent de programme qui n'a jamais rencontré les coopératives dans sa formation ne pensera pas à intégrer des dispositions propres aux coopératives, non pas parce qu'il s'y oppose, mais parce que la forme coopérative n'existe tout simplement pas dans son répertoire cognitif. Il existe un module fédéral de formation formelle, administré par *Co-operatives First* et d'une durée d'environ trois heures, mais son adoption est minimale et il n'est pas obligatoire. L'obstacle se situe au niveau éducatif — et il configure le cadre cognitif à partir duquel tous les programmes sont conçus.

3.5 Les points de comparaison internationaux comme miroir

D'autres pays ont été confrontés au même écart entre le poids économique des coopératives et leur visibilité dans les programmes. Leurs expériences éclairent différentes facettes de la situation canadienne, non pas nécessairement comme modèles à reproduire, mais comme preuves que l'écart peut être corrigé lorsque certaines conditions précises sont réunies.

Leçon 1 : L'intermédiation proactive fonctionne, et le passage à l'échelle est possible. La Catalogne exploite le seul service d'internationalisation entièrement subventionné pour les entités de l'économie sociale en Europe. Lancé en 2016 par ACCIÓ, l'agence catalane du commerce et de l'investissement, le service offre 120 heures de consultation par projet à 80 € l'heure, entièrement subventionnées. Entre 2016 et 2021, 86 projets d'internationalisation ont été réalisés auprès de 57 entreprises, dont 44 % de coopératives et 31 % de fondations, avec des taux de satisfaction de 8,7 sur 10 et un coût moyen de 9 600 € par projet. Les missions d'économie sociale d'ACCIÓ en 2025,

à Bruxelles avec 24 participants et à Washington avec 6 participants, montrent une performance soutenue : évaluations de service de 9,4 à 9,5 sur 10, Net Promoter Scores de +83 à +94 et, surtout, plus de 80 % des participants indiquant qu'ils n'auraient pas obtenu le même résultat sans le soutien d'ACCIÓ (données fournies par ACCIÓ, mars 2026). Cette mesure contrefactuelle constitue la preuve la plus proche de l'additionnalité de l'intermédiation parmi tous les points de comparaison examinés : la fonction d'intermédiation est décisive pour une grande majorité des participants. Le programme mobilise l'infrastructure commerciale existante d'ACCIÓ, soit 40 bureaux dans 110 pays, pour le soutien logistique, tandis que le contenu propre au secteur est fourni par le service dédié à l'économie sociale. Il faut toutefois noter une limite : les sondages d'ACCIÓ mesurent la satisfaction, et non l'impact longitudinal sur le commerce, les collaborations durables ou les résultats commerciaux. L'écart entre satisfaction et impact n'est pas propre à la Catalogne; aucun point de comparaison examiné dans ce document n'a produit de données longitudinales au niveau des entreprises sur l'impact des missions internationales de l'économie sociale. Ce qui manque, c'est une mesure de l'impact sur les actifs immatériels et dans ceux-ci — capital relationnel, connaissances, réputation, capacité organisationnelle — ainsi que de leur lien avec les extrants tangibles, comme les contrats, la participation à des appels d'offres et les volumes d'exportation. L'écart n'est donc pas seulement longitudinal, mais conceptuel. Deux caractéristiques sont particulièrement instructives. Premièrement, l'effet de pair : les participants indiquent que le format de groupe, propre aux entités de l'économie sociale, crée un espace sécurisant pour des organisations qui s'autoexcluraient autrement des programmes génériques. « S'ils y vont, je m'inscris aussi » résume la dynamique; l'isolement comme minorité dans des cohortes génériques entraîne le retrait. Deuxièmement, le modèle de progression : le service d'ACCIÓ est conçu comme une rampe d'accès sectorielle, et non comme un programme permanent. Les coopératives entrent par le service adapté d'ACCIÓ, renforcent leurs capacités et leur confiance, puis passent aux programmes traditionnels aux côtés des entreprises conventionnelles. La spécificité est instrumentale, et non idéologique. Les programmes traditionnels vers lesquels les coopératives progresseraient mesurent déjà les indicateurs pertinents : CanExport PME suit les volumes d'exportation et les nouveaux marchés atteints. Si les registres de programmes consignent la forme juridique, comme recommandé à la section 4.1(b), le taux de progression des coopératives vers les programmes traditionnels — et leur performance dans ceux-ci — devient un rendement directement mesurable de l'investissement dans le programme adapté, sans nécessiter de nouvelle infrastructure d'évaluation.

Le passage à l'échelle est possible lorsque l'infrastructure d'intermédiation existe. Le programme « Cooperar para Exportar » d'APEX-Brasil dessert 450 coopératives agricoles, en combinant un programme de qualification de trois à six mois (PEIEX, adapté aux coopératives depuis 2020) avec la participation à des foires internationales et à des missions commerciales. L'architecture institutionnelle est tripartite : intermédiation fédérale (APEX-Brasil), organisation sectorielle (OCB, la confédération nationale des coopératives : 1 185 coopératives agricoles, plus d'un million de membres, 430 milliards de R\$ de revenus), et exécution au niveau des États (OCEPAR, dans le Paraná seulement, compte 11 coopératives parmi les plus grandes au monde, avec 7,9 milliards de dollars américains en exportations vers environ 150 pays). Le modèle de partenariat, et non l'exécution par une seule agence, constitue la leçon transférable. L'écart entre la performance des exportations coopératives du Brésil et celle du Canada ne relève pas des ressources agricoles ni de la tradition coopérative; il relève de l'infrastructure d'intermédiation.

Leçon 2 : L'architecture institutionnelle compte, et les fédérations sectorielles peuvent servir de passerelle. Les fédérations coopératives italiennes — Legacoop, Confcooperative et AGCI, qui couvrent 90 % des coopératives italiennes, soit 1,1 million d'emplois et 150 milliards d'euros de revenus — remplissent une fonction sans équivalent canadien : elles agissent comme organisations de prestation de services de second niveau, en séparant

la représentation (plaidoyer, politiques) des opérations (consultation, appariement, facilitation commerciale). Le partenariat de Legacoop avec SIMEST, l'institution publique de financement du développement maintenant intégrée au groupe CDP, offre aux coopératives des prêts bonifiés, des co-investissements en capital et des garanties à l'exportation par l'entremise d'un seul intermédiaire qui parle le langage coopératif. *WelcomeCoop*, basée en Émilie-Romagne, exploite un modèle bidirectionnel d'internationalisation, en accueillant des délégations du Canada, des États-Unis, du Brésil, de la Corée du Sud et du Japon, et en facilitant des visites d'étude et des jumelages interentreprises. La séparation fonctionnelle — représentation dans la fédération, prestation de services dans l'entreprise coopérative — incarne un principe de gouvernance : l'entité qui conçoit la stratégie ne devrait pas aussi offrir les services, puisque cela crée un conflit d'intérêts structurel et limite l'émergence de fournisseurs privés de services coopératifs. Tout modèle d'intermédiation doit intégrer cette séparation afin de stimuler une prestation de services concurrentielle plutôt que d'évincer les alternatives du secteur privé.

Leçon 3 : Comment un pionnier s'adapte à des conditions changeantes. L'expérience écossaise offre le cas le mieux documenté d'un engagement soutenu envers l'internationalisation des entreprises sociales. La stratégie *Internationalizing Social Enterprise* (2016) a été la première stratégie gouvernementale décennale propre à ce domaine. Elle a été coproduite avec le secteur; *l'International Social Enterprise Observatory* (ISEO) a ensuite été mis en place comme composante de l'architecture de mise en œuvre. Une phase de lancement ambitieuse (2016-2018) a vu 30 millions de livres sterling investis, plus de 300 nouvelles entreprises sociales lancées et le *Social Enterprise World Forum* accueilli à Édimbourg en 2018, avec 47 pays représentés. Le Brexit et l'austérité ont ensuite imposé des contraintes importantes, en réorientant l'énergie institutionnelle et en comprimant les ressources dans l'ensemble du secteur public, pressions qui ont touché toutes les fonctions de Scottish Enterprise. La réponse de l'écosystème a été adaptative plutôt que défensive : le concept *Ventures Lab* a émergé, jumelant des délégations entrantes avec des entreprises sociales locales pour des échanges structurés et créant une passerelle université–entreprise sociale–internationalisation desservant environ 100 organisations. La fonction d'internationalisation a depuis été intégrée à une stratégie nationale plus large — avec une empreinte institutionnelle plus modeste, mais qui reflète une poursuite de l'engagement plutôt qu'un abandon.

La leçon centrale est double. Premièrement, les tensions internes du secteur doivent être gérées de façon proactive : au lancement de la stratégie d'internationalisation, certaines entreprises sociales l'ont perçue comme une réorientation de ressources limitées vers des organisations déjà commercialisées. Dans un contexte d'austérité domestique et d'incertitude post-Brexit, une initiative perçue comme servant uniquement les organisations prêtes à exporter risque de perdre sa légitimité interne. L'écosystème écossais a trouvé des moyens de répondre partiellement à cette tension de manière directe : le modèle *Ventures Lab*, en créant une filière qui génère de nouvelles entreprises internationalisées à partir des universités plutôt qu'en servant uniquement des organisations établies, élargit la base d'appui à l'internationalisation. Deuxièmement, l'architecture de progression compte : plutôt qu'un programme unique vulnérable aux cycles budgétaires, le modèle écossais a évolué vers des mécanismes distribués capables d'absorber les chocs institutionnels. La leçon pour le Canada, dans un contexte de tarifs américains et d'anxiété économique domestique, est que toute initiative d'internationalisation coopérative doit communiquer largement ses bénéfices, y compris auprès des coopératives qui ne participeront pas directement, et que des modèles de progression comme *Ventures Lab* offrent un mécanisme éprouvé pour y parvenir.

Leçon 4 : La sophistication de l'écosystème ne produit pas automatiquement une capacité d'internationalisation.

L'expérience du Royaume-Uni fournit le contre-exemple : un vide institutionnel plutôt qu'une architecture institutionnelle. Le programme *Global Social Enterprise* du *British Council*, qui a formé 27 900 entrepreneurs au cours de son existence et offert des bourses pour participer à des forums mondiaux, a pris fin en 2022. Aucun programme de remplacement n'a émergé. *UK Export Finance* ne prévoit aucune disposition différenciée pour les coopératives. La campagne générique « *Exporting is GREAT* » (2015-2022) incluait les entreprises sociales, dont 14 % exportaient, soit légèrement plus que la moyenne de 11 % des PME, mais sans intermédiation adaptée. La leçon est que même un pays doté de traditions coopératives et d'économie sociale solides, d'un historique actif d'engagement international et d'une volonté gouvernementale ne peut pas maintenir l'internationalisation coopérative sans infrastructure institutionnelle dédiée. La dépendance à un seul programme peut être catastrophique lorsqu'il ferme brusquement. Les modèles distribués, comme ceux de la Catalogne, du Brésil et de l'Italie, évitent cette vulnérabilité.

La France illustre une autre dimension : un cadre juridique avancé, mais des programmes opérationnels limités. La Loi ESS de 2014 fournit une reconnaissance formelle, et l'économie sociale française représente environ 10 % de l'emploi national. Les coopératives n'ont accès qu'aux instruments génériques (*Team France Export*, *BPI*, *Business France*). Coop FR a souvent siégé au conseil de l'ACI; l'Agence Française de Développement fait la promotion des modèles coopératifs français à l'international. Les SCOP (Sociétés coopératives et participatives) ont développé des consortiums d'exportation multisectoriels, un mécanisme qui démontre le potentiel d'agrégation coopérative au-delà du secteur agroalimentaire qui domine les autres points de comparaison. Toutefois, le plein potentiel de la reconnaissance juridique française n'a pas été exploité pour l'internationalisation des coopératives au moyen de programmes opérationnels au niveau fédéral.

Le Québec, analysé en détail au §3.4, complète le portrait : l'écosystème le plus avancé au pays produit un niveau d'internationalisation coopérative que d'autres juridictions de calibre mondial, pourtant dotées d'écosystèmes beaucoup moins sophistiqués, ont dépassé. Le service ACCIÓ en Catalogne, dans une économie plus petite, a généré davantage de projets d'internationalisation documentés que l'ensemble de l'écosystème coopératif québécois. Le partenariat APEX-OCB du Brésil dessert 450 coopératives; les programmes du Québec soutiennent des acteurs individuels, mais ne les coordonnent pas entre eux. La capacité de l'écosystème ne se transforme pas automatiquement en capacité d'internationalisation. La fonction de coordination est la variable manquante, et non la capacité des acteurs.

Le tableau de synthèse des points de comparaison ci-dessous organise les leçons selon ce que chaque juridiction met en lumière et leurs implications pour le Canada :

Référence	Ce qu'elle met en lumière	Leçon pour le Canada
Catalogne (ACCIÓ)	Intermédiation proactive + passerelle de progression + données contrefactuelles (>80 % d'additionnalité)	Modèle de référencement : rampe d'accès sectorielle → programmes traditionnels; l'intermédiation est décisive, et non optionnelle
Brésil (APEX + OCB)	Passage à l'échelle grâce à une intermédiation tripartite	Exécution fédérale + sectorielle + provinciale; modèle de partenariat

Italie (Legacoop/SIMEST)	Coopératives de second niveau pour la prestation de services; séparation fonctionnelle comme principe de gouvernance	Séparation fonctionnelle : représentation par CMC, services dans une entreprise coopérative
Écosse (ISEO + Ventures Lab)	Adaptation soutenue sous pression; tensions internes du secteur; modèle de progression	Communiquer largement les bénéfices; modèle de progression; mécanismes distribués; protections contre l'éviction
Royaume-Uni (British Council / GREAT)	Vide institutionnel après la fermeture du programme	Ne pas dépendre d'un seul programme; bâtir une infrastructure distribuée
France (Loi ESS + SCOPs consortia)	Cadre juridique sans programmes opérationnels; agrégation non agricole	La reconnaissance sans programmes produit du prestige, pas des résultats; modèle de consortium pour les secteurs non agroalimentaires
Québec (PSCE + SOCODEVI + CQCM)	Sophistication de l'écosystème ≠ internationalisation	La fonction de coordination est la variable manquante, et non la capacité des acteurs

Un schéma transversal mérite une attention particulière. L'agriculture est le secteur où la boucle vertueuse — besoin d'agrégation → forme coopérative → admissibilité aux programmes → soutien des programmes → données → nouveaux programmes — s'est activée en premier et de la manière la plus visible. Le Brésil montre cette boucle à maturité : l'OCB agit comme co-exécutant du programme national d'exportation, générant des données qui justifient la poursuite des investissements. Le Canada dispose des éléments nécessaires pour les secteurs non agricoles : le financement prévu au budget 2025, le Service des délégués commerciaux, la position institutionnelle de CMC. Mais la boucle ne s'est pas encore enclenchée. La question n'est pas de reproduire le modèle agricole — l'agriculture présente des caractéristiques structurelles (agrégation de produits de base, biens tangibles, routes commerciales établies) qui ne se transposent pas directement — mais de déterminer comment déclencher le même cycle auto-renforcé dans d'autres secteurs. L'offre de l'ALADI d'une plateforme commerciale régionale assortie d'une assistance technique, ainsi que les consortiums multisectoriels des SCOP, suggèrent que c'est la fonction d'intermédiation — et non les caractéristiques agricoles — qui met la boucle en mouvement. Tous les points de comparaison examinés convergent vers la même réponse : l'intermédiation. Les cas analysés ci-dessus s'inscrivent dans le schéma plus large mis en évidence par l'OCDE dans dix études de cas couvrant quatre continents : dans chaque juridiction où des résultats mesurables sont observés, la fonction d'intermédiation est la variable déterminante (OCDE 2023, chapitre 3).

3.6 Données probantes consolidées issues des entretiens

L'analyse présentée dans cette section s'appuie sur des entretiens structurés menés entre janvier et mars 2026 auprès de praticiens du secteur coopératif, de dirigeants de fédérations, de chercheurs universitaires et de partenaires internationaux dans six pays. Les perspectives gouvernementales en matière de commerce ont été sollicitées par l'entremise de CMC, mais n'étaient pas disponibles dans le délai prévu pour le cadrage. Loin de constituer une lacune méthodologique, cette distance institutionnelle s'inscrit elle-même dans les constats du présent document. Si l'organisme faïtier fédéral du secteur ne peut pas aisément identifier et accéder à l'interlocuteur pertinent au sein de l'appareil de politique commerciale, cette même distance s'exerce vraisemblablement — avec une intensité accrue — pour les coopératives individuelles qui tentent de naviguer les points d'entrée des programmes. Quatre tendances se dégagent, avec un niveau de convergence suffisant entre des sources indépendantes pour constituer des résultats robustes.

Tendance 1 : Inclusion sans accompagnement. Plusieurs personnes interviewées — notamment un haut responsable de CMC, un fondateur de coopérative technologique, un directeur de coopérative de commerce équitable et un chercheur universitaire — convergent vers le même constat : l'inclusion formelle dans les programmes fédéraux ne se traduit pas par un accès effectif. Les mécanismes varient (échec de communication, décalage culturel, autoexclusion rationnelle, rigidité procédurale), mais le diagnostic demeure cohérent. La formulation appropriée pour les communications au niveau des programmes est la suivante :

> « Les coopératives interviewées, y compris les plus internationalisées, font face à des obstacles dans l'accès aux programmes fédéraux de soutien à l'exportation, même si elles sont formellement admissibles depuis 2021. Pour certaines, l'obstacle relève de la connaissance du programme. Pour d'autres — en particulier les plus techniquement sophistiquées — le problème est différent : un rejet par une agence (CanExport) pour une technicalité documentaire, précisément le type d'obstacle procédural qu'un intermédiaire adapté aurait permis d'éviter, alors qu'elles reçoivent simultanément du soutien d'autres organismes (ISDE, AMC, Investissement Québec) pour la même activité. Le problème n'est pas l'exclusion, mais l'incohérence systémique : les programmes ne parlent pas le langage des coopératives, ne mesurent pas ce que font les coopératives, et il n'existe pas d'intermédiaires pour traduire entre les deux mondes. »

Tendance 4 : Incohérence systémique. Le système n'est pas hostile aux coopératives; il est incohérent. L'ambiguïté des critères d'admissibilité, la méconnaissance des formes juridiques coopératives chez les administrateurs de programmes et les incohérences entre organismes produisent un schéma où l'admissibilité formelle ne se traduit pas par un accès effectif. La formulation appropriée pour les communications au niveau des programmes est la suivante :

> « Le système n'est pas hostile aux coopératives; il est incohérent. Différents organismes d'un même gouvernement soutiennent et rejettent simultanément la même coopérative. Les réussites individuelles ne sont pas institutionnalisées. La recommandation n'est pas de créer de nouveaux programmes, mais de coordonner ce qui existe déjà. »

Les tendances 2 et 3 (activité internationale invisible et chaînon intermédiaire manquant) ont été documentées à la section 2. Les quatre tendances pointent dans la même direction : l'écart entre les mandats et les programmes est réel, mesurable et corrigeable. Il ne nécessite ni nouvelle architecture budgétaire ni conversion idéologique. Il exige des ajustements opérationnels — à la communication, aux données, à l'intermédiation et aux critères de programme — qui relèvent des pouvoirs actuels des ministères fédéraux et qui bénéficieraient non seulement aux coopératives, mais à toute PME non conventionnelle confrontée à des frictions semblables.

Le secteur coopératif génère déjà une valeur économique — au pays comme à l'international — que les indicateurs actuels ne permettent pas d'attribuer aux programmes qui contribuent à son financement. Toutefois, l'écart ne relève pas uniquement de la mesure. Les coopératives accèdent aux programmes existants de manière fragmentée, sans l'intermédiation qui permettrait de faire le pont entre leurs réalités et les exigences des programmes. Il en résulte une double perte : les programmes ne peuvent pas percevoir les retombées de leurs investissements, et les coopératives ne peuvent pas accéder au soutien que leurs performances justifieraient. La question posée à la section 4 n'est donc pas de savoir s'il faut investir dans l'internationalisation des coopératives, mais comment mettre en place une infrastructure d'intermédiation qui, à partir des investissements existants, permette d'intégrer davantage de coopératives aux programmes avec un accompagnement réel, et d'assurer la réalisation des mandats du système — sans réduire l'activité internationale des coopératives à l'unique indicateur que les sections précédentes ont démontré comme insuffisant.

4. Recommandations

L'écart mis en lumière dans les sections précédentes est de nature opérationnelle. Les recommandations qui suivent sont structurées à deux niveaux : trois ajustements opérationnels aux programmes existants, qui ne nécessitent aucune nouvelle architecture budgétaire, ainsi qu'un changement conceptuel qui profiterait non seulement aux coopératives, mais à toute PME dont les activités internationales ne correspondent pas au modèle d'exportation traditionnel. Un ensemble de trois trajectoires de mise en œuvre traduit ces éléments en initiatives séquencées et concrètes, dotées de mécanismes intégrés pour atténuer les risques mis en évidence par l'expérience internationale.

4.1 Niveau opérationnel : trois ajustements aux programmes existants

(a) Audit de l'accessibilité effective de CanExport PME et des programmes connexes

CanExport PME est officiellement ouvert aux coopératives depuis mai 2021. Pourtant, quatre années d'admissibilité formelle n'ont produit aucune interaction documentée entre une coopérative et le programme dans notre

échantillon d'entrevues, y compris de la part de la coopérative la plus internationalisée documentée à la section 2, dont le siège social se trouve dans la même ville que l'organisme responsable du programme.

Trois lectures sont possibles, et elles ne s'excluent pas mutuellement : un échec de communication (les coopératives ne savent pas que le programme existe — les webinaires du SDC organisés par CMC en 2022 ont attiré très peu de participants; l'offre de l'ALADI d'une plateforme commerciale hémisphérique n'a suscité aucune réponse coopérative); une pertinence perçue comme faible (le programme emploie un langage que les coopératives qui gèrent des relations de chaîne d'approvisionnement à long terme n'entendent pas); et une autoexclusion rationnelle (les modalités de CanExport sont devenues moins favorables depuis 2021, la subvention maximale étant passée de 75 000 \$ à 50 000 \$, le partage des coûts de 75/25 à 50/50, et le seuil de revenus ayant triplé, de 100 000 \$ à 300 000 \$). Une complication supplémentaire s'ajoute : en 2026, le secteur agroalimentaire a été transféré vers Agri-marketing, ce qui fragmente le paysage des programmes au lieu de le consolider.

Quelle que soit la lecture dominante, l'implication est la même : l'admissibilité formelle ne s'est pas traduite par un accès effectif. Un audit d'accessibilité portant sur les canaux de communication, le langage des demandes, les critères d'évaluation et les structures d'intermédiation permettrait d'identifier les points de défaillance précis. Il ne s'agit pas d'une recommandation propre aux coopératives; c'est une bonne pratique de conception de programmes applicable à toute PME non conventionnelle — détenue par des Autochtones, issue de l'économie sociale, fondée sur une plateforme ou fonctionnant en réseau — qui rencontre probablement des frictions semblables.

L'expérience catalane (section 3, §3.5) confirme que l'accessibilité d'un programme ne relève pas seulement des critères et des formulaires; elle dépend aussi de la manière dont le programme signale à qui il s'adresse : les coopératives réunies dans des groupes sectoriels se sentent légitimées et motivées; les mêmes coopératives, minoritaires dans des programmes génériques, se retirent et s'autoexcluent.

(b) Données ventilées selon la forme juridique

L'EFC PME recueille déjà des données sur la forme juridique — son suréchantillonnage de 391 coopératives était un choix de conception délibéré, avec un taux de réponse plus élevé chez les coopératives (70,2 %) que chez les PME traditionnelles (55,5 %), ce qui suggère une plus grande disposition à participer à des exercices d'information collective. Pourtant, les résultats publiés ne sont pas systématiquement ventilés selon la forme juridique pour l'ensemble des indicateurs, et les registres de programmes — CanExport PME, SDC, EDC — ne consignent pas si les demandeurs ou bénéficiaires sont des coopératives. Il en résulte un vide de mesure : nous savons que 7,4 % des coopératives exportent (contre 12,1 % des PME), mais nous ne savons pas combien de coopératives ont présenté une demande à CanExport PME depuis mai 2021, combien ont été approuvées, quels résultats leurs projets ont produits, ni quelle a été leur expérience du processus de demande. Sans ces données, l'écart entre admissibilité formelle et accès effectif ne peut être ni mesuré, ni suivi, ni comblé.

La recommandation est simple : publier systématiquement les résultats de l'EFC PME ventilés selon la forme juridique et exiger des administrateurs de programmes qu'ils consignent et déclarent la forme juridique dans leurs registres. Cela crée la boucle de rétroaction qui n'existe pas actuellement : les programmes génèrent des données, les données révèlent des tendances, les tendances éclairent les ajustements, et les ajustements produisent de nouvelles données. Le coût est négligeable — les données sont déjà recueillies; ce qui manque, c'est l'instruction de les publier. Le rendement est substantiel : les données ventilées constituent la base dont dépend toute autre

recommandation du présent document. Sans elles, les interventions ne peuvent pas être évaluées, les réussites ne peuvent pas être documentées, et l'affirmation récurrente selon laquelle les coopératives « n'exportent pas » ne peut pas être mise à l'épreuve au moyen d'une question plus précise : les coopératives exportent-elles différemment, par des canaux que les instruments actuels ne mesurent pas?

(c) CMC comme intermédiaire adapté

L'absence d'intermédiation effective n'est pas une particularité canadienne. Toutes les juridictions examinées dans ce document qui ont obtenu des résultats mesurables en matière d'internationalisation des coopératives ou de l'économie sociale l'ont fait grâce à une fonction d'intermédiation spécialisée — une entité qui traduit entre le secteur coopératif et l'infrastructure générale de soutien à l'exportation. La forme institutionnelle varie; la fonction demeure constante. Trois modèles internationaux éclairent ce à quoi cette fonction ressemble en pratique, chacun offrant un élément transférable différent.

Le service ACCIÓ de la Catalogne, documenté à la section 3 (§3.5), fournit la référence *fonctionnelle* pour le modèle d'intermédiation de CMC. Deux caractéristiques de conception sont directement transférables : l'échelle de progression (une rampe d'accès sectorielle qui fait graduellement passer les coopératives vers les programmes traditionnels) et l'effet de pair (des formats de groupe qui brisent la dynamique d'autoexclusion produite par les programmes génériques). Les données contrefactuelles — plus de 80 % des participants indiquant qu'ils n'auraient pas obtenu le même résultat sans le soutien d'ACCIÓ — sont les plus solides parmi tous les points de comparaison examinés. Il est à noter que même le bureau de Washington d'ACCIÓ, doté de personnel professionnel, n'a pas réussi à établir un lien avec l'organisme faîtier du mouvement coopératif américain (NCBA CLUSA) pour une mission en 2025, ce qui souligne la nécessité d'un capital relationnel propre aux coopératives, en plus de l'infrastructure professionnelle de soutien au commerce.

Le modèle ISEO de l'Écosse (section 3, §3.5) fournit la référence *institutionnelle* : la façon dont la gouvernance devrait être structurée. ISEO est dirigé par le secteur, financé publiquement et coproduit avec le gouvernement; il relie les entreprises sociales à l'infrastructure générique de Scottish Enterprise tout en maintenant un langage et un climat de confiance propres au secteur. Sur le plan institutionnel, CMC est plus proche d'ISEO (un organisme sectoriel doté d'un financement public pour l'intermédiation) que d'ACCIÓ (une agence publique qui exécute directement les services).

Le modèle tripartite du Brésil (section 3, §3.5) fournit la référence *d'échelle*. Il combine l'intermédiation fédérale (APEX-Brasil), l'organisation sectorielle (OCB) et l'exécution au niveau des États (OCEPAR). L'architecture de partenariat est la leçon transférable : elle démontre que les exportations coopératives ne sont pas intrinsèquement limitées; elles dépendent de l'infrastructure d'intermédiation. L'expérience brésilienne montre aussi le potentiel sous-estimé d'innovation du Sud vers le Nord : les innovations de gouvernance coopérative développées dans les coopératives brésiliennes représentent des actifs de connaissances que les coopératives du Nord ont tardé à reconnaître, ce qui renforce l'argument de bidirectionnalité au cœur de ces recommandations.

La recommandation consiste à reconnaître CMC comme partenaire du côté du secteur dans un modèle d'intermédiation coproduit. Cela ne signifie pas que CMC exécuterait ce que des coopératives privées ou des firmes de consultation pourraient faire; cela signifie que CMC construirait le pont entre le secteur coopératif et

l'infrastructure gouvernementale existante de soutien à l'exportation — en traduisant les exigences des programmes dans le langage des coopératives, en reliant les coopératives à des délégués commerciaux qui comprennent la gouvernance coopérative, et en veillant à ce que l'information circule dans les deux sens entre les programmes et le secteur. L'intermédiation doit elle-même être bidirectionnelle : il ne s'agit pas « d'aider les coopératives canadiennes à exporter », mais de relier les coopératives canadiennes aux réseaux coopératifs mondiaux dans une logique de bénéfice mutuel. L'expérience internationale est sans équivoque sur ce point : l'appariement à sens unique — fondé uniquement sur les intérêts d'une partie — suscite de la résistance. Un dirigeant principal du mouvement coopératif hémisphérique décrit directement ce schéma : l'initiative *Global Gateway de l'Union* européenne est perçue en Amérique latine comme intéressée, facilitant les affaires européennes plutôt qu'un échange mutuel. L'avantage structurel du modèle coopératif réside précisément dans sa bidirectionnalité — des relations de pair à pair fondées sur la réciprocité plutôt que sur les objectifs commerciaux d'une seule partie. Le modèle d'intermédiation de CMC doit incarner cet avantage, et non reproduire la logique unidirectionnelle qu'il vise à corriger.

4.2 Niveau conceptuel : un élargissement qui bénéficie à toutes les PME

Les trois ajustements opérationnels répondent à des angles morts corrigibles dans le cadre programmatique actuel. Une quatrième recommandation agit à un autre niveau : élargir la définition opérationnelle de l'« internationalisation » au-delà de l'exportation de biens et de services.

Il ne s'agit pas d'une concession à l'image qu'un secteur particulier se fait de lui-même. Il s'agit d'une correction analytique qui permet de mieux saisir l'activité internationale réelle de toute PME dont le profil est non conventionnel. Lorsqu'une coopérative de travail gère un investissement solidaire avec une homologue américaine, lorsqu'un intermédiaire de développement voit ses programmes au Honduras générer 25 millions de dollars en exportations de café, lorsqu'une coopérative de plateforme participe à une fédération transfrontalière présente dans des villes de plusieurs pays, ou lorsque la plus grande coopérative agricole du Canada mène des missions commerciales au Japon, en Corée du Sud et à Taïwan sans lien avec l'organisme faitier fédéral de son propre secteur, aucune de ces activités n'est comptabilisée comme de l'« internationalisation » dans les indicateurs actuels des programmes. Pourtant, toutes servent les objectifs de diversification et de résilience que le mandat d'ISDE place au premier plan.

Une définition formelle élargie de l'internationalisation — comme l'ensemble composite d'activités transfrontalières, y compris les alliances, le transfert de connaissances, l'investissement coopératif, la participation à des réseaux, les échanges en matière de gouvernance, l'articulation des chaînes d'approvisionnement et les importations, en plus des exportations, par lesquelles les organisations créent, captent et distribuent de la valeur au-delà des frontières nationales, en générant des effets économiques qui comprennent les flux commerciaux sans s'y limiter — émerge du programme de recherche METACINES (Barco Serrano et García Serrano, manuscrit) et de l'analyse des avantages relationnels dans les contextes d'internationalisation coopérative. Cette définition repose sur l'examen de la manière dont les coopératives génèrent réellement de la valeur économique internationale, en révélant des dimensions d'activité que les indicateurs centrés sur l'exportation occultent systématiquement.

L'adoption de cette définition permettrait aux programmes canadiens de soutien à l'exportation de voir des activités qu'ils ne peuvent actuellement pas voir, et de mesurer et soutenir l'internationalisation telle que le secteur la pratique plutôt que telle que le cadre de mesure suppose qu'elle se produit.

Cet élargissement répond aussi à un besoin qui provient du secteur coopératif lui-même, et non seulement des cadres de mesure du gouvernement fédéral. Les éléments probants réunis dans ce document suggèrent que les acteurs coopératifs évitent systématiquement le terme « internationalisation », décrivant comme « coopération au développement », « rayonnement », « développement d'affaires » ou « changement d'échelle » des activités qui, en pratique, sont transfrontalières et comportent des dimensions économiques. Si le cadre orthodoxe qui assimile l'internationalisation à l'exportation produit une double invisibilité — les programmes ne voient pas ce que font les coopératives, et les coopératives ne nomment pas ce qu'elles font comme de l'internationalisation — alors la définition élargie devient une condition de reconnaissance interne pour le secteur, et non seulement une amélioration de la mesure pour ISDE.

La définition élargie positionne les coopératives non pas comme un cas particulier nécessitant un accommodement, mais comme l'avant-garde d'une approche utile à l'ensemble du cadre de politiques pour les PME. Les entreprises détenues par des Autochtones qui commercent par des réseaux communautaires, les entreprises de plateforme ayant des activités internationales distribuées et les entreprises d'économie sociale qui participent à des échanges transfrontaliers de connaissances partagent toutes la même invisibilité dans les mesures actuelles. Dans ce cadre, CMC n'est pas un groupe sectoriel qui demande un traitement préférentiel; elle est un partenaire stratégique qui offre au gouvernement du Canada une lentille pour voir des activités économiques internationales que ses instruments actuels ne captent pas. La logique en quatre étapes est la suivante : les programmes fédéraux sont utiles; les coopératives les sous-utilisent pour des raisons identifiables; des adaptations précises augmenteraient l'impact des programmes sans en modifier la structure; ces mêmes adaptations bénéficieraient à toute PME ayant un profil non conventionnel similaire. Le secteur coopératif révèle une limite systémique importante pour les objectifs mêmes du gouvernement. L'analyse de l'OCDE relève le même biais vers l'extérieur dans les politiques d'internationalisation de ses membres : un surinvestissement dans les mesures d'exportation par rapport aux activités orientées vers l'entrée, alors que les données montrent que ces dernières sont tout aussi importantes pour développer la capacité internationale (OCDE 2023, p. 52). L'élargissement proposé ici n'est pas encore le consensus dominant, mais il s'appuie sur un soutien institutionnel croissant.

Le cadre METACINES (Barco Serrano et García Serrano, 2025, manuscrit) fournit l'architecture analytique pour l'évaluation de l'état de préparation et la méthodologie d'impact recommandées dans ce document.

4.3 Trois trajectoires de mise en œuvre

Les ajustements opérationnels et le changement conceptuel décrits ci-dessus nécessitent une infrastructure institutionnelle pour être maintenus au-delà d'un seul cycle de financement. Les trois trajectoires qui suivent ne sont pas des voies permettant aux coopératives d'accéder à ce qui existe déjà; elles constituent une infrastructure permettant au gouvernement fédéral de combler l'écart, en construisant des couches successives de capacité systémique avec CMC comme partenaire opérationnel. Elles sont séquencées par priorité, la première fournissant la base sur laquelle les autres s'appuient. Des mesures de protection contre la dispersion de la capacité coopérative

— le principe de subsidiarité, la séparation entre représentation et prestation de services, ainsi qu'un examen périodique des effets des interventions — sont intégrées comme principes de conception dans chaque trajectoire.

Trajectoire 1 : Carrefour pancanadien de connaissances coopératives (fondamental)

La première priorité consiste à bâtir la couche de connaissances et de légitimité institutionnelle. Sans données, sans connaissances et sans reconnaissance sectorielle de l'internationalisation comme fonction légitime, les autres interventions évoluent dans le vide. Le Carrefour de connaissances comprendrait quatre composantes : une plateforme numérique regroupant l'information sur les programmes, les cas d'internationalisation coopérative, l'intelligence de marché et l'appariement des occasions internationales; un programme de formation au leadership visant à développer le capital humain nécessaire à l'internationalisation au sein du secteur coopératif, avec une composante internationale obligatoire; un service d'appariement reliant les coopératives canadiennes à des homologues internationales selon le secteur et les compétences; ainsi qu'une fonction de suivi récursive alimentant les politiques à partir des données des programmes et des apprentissages de l'écosystème.

Cette trajectoire bâtit une **capacité systémique** — soit la légitimité et l'infrastructure de connaissances nécessaires pour parler crédiblement d'internationalisation — et non seulement une **capacité** individuelle. CMC doit être reconnue par ISDE, par Affaires mondiales Canada et par le secteur coopératif lui-même comme interlocuteur légitime en matière d'internationalisation avant de pouvoir exercer la fonction d'intermédiation recommandée ci-dessus. Cette fonction existe déjà sous une forme embryonnaire : l'accueil informel de délégations, les voyages d'étude et les rencontres latérales non documentées décrits à la section 2 démontrent une capacité distribuée sans coordination. La trajectoire 1 formalise et met à l'échelle ce qui se fait déjà de manière informelle, en créant l'infrastructure de documentation et de capture de valeur qui transforme les rencontres ponctuelles en apprentissage institutionnel. La distinction entre les capacités de l'écosystème et les capacités des acteurs individuels — tirée de la littérature sur les écosystèmes d'entreprises sociales — est centrale ici : le Québec compte des acteurs individuels compétents, notamment un intermédiaire de développement actif dans plus de 30 pays, de grandes coopératives ayant des activités internationales et des centres de recherche dotés de réseaux mondiaux, mais les interactions entre ces acteurs ne produisent pas les capacités émergentes que requiert l'internationalisation. La fonction de coordination du Carrefour répond précisément à cet écart. Aucune juridiction n'a encore bâti cette fonction intégrée; la conception du Carrefour s'appuie sur ce que les comparaisons internationales montrent comme efficace — l'architecture de coordination fédérale-sectorielle du Brésil, le modèle italien de prestation de services fédérée, la passerelle de progression de la Catalogne — et sur ce qu'elles montrent comme vulnérable, notamment les initiatives québécoises financées par projets successifs qui se sont dissoutes lorsque le financement a pris fin.

Le Carrefour fonctionne selon le principe de subsidiarité : il facilite, met en relation et développe les capacités plutôt que d'exécuter ce que des coopératives privées ou des firmes spécialisées pourraient faire. Toute fonction de service de connaissances développée au-delà du rôle d'aiguillage et de coordination devrait suivre le modèle italien, où la prestation de services est assurée par des structures coopératives fédérées, responsables devant les coopératives membres, plutôt que directement par l'organisme faîtière. Cette séparation entre représentation et prestation de services prévient le conflit d'intérêts structurel qui apparaît lorsque l'entité qui conçoit la stratégie

fournit aussi les services liés à cette stratégie. Un mécanisme d'examen périodique évalue si le Carrefour stimule ou freine l'émergence de fournisseurs privés de connaissances et de services coopératifs; si l'infrastructure devient le fournisseur dominant plutôt qu'un catalyseur de capacité distribuée dans l'écosystème, sa conception devra être recalibrée.

Il est essentiel que le Carrefour soit conçu comme une infrastructure permanente, et non comme un projet à durée limitée. Le schéma québécois d'initiatives successives — RELIESS (2012–environ 2015), C.I.T.I.E.S. (2016–2020), puis le vide actuel — montre les conséquences de fonctions internationales financées par projets dans un écosystème orienté vers le domestique (section 3, §3.4). Le Carrefour évite cette vulnérabilité grâce à trois éléments de conception qui répondent directement à ce qui a fragilisé ses prédécesseurs : intégrer la fonction de coordination dans un ancrage institutionnel durable, soit CMC, avec un mandat continu plutôt que sous forme de projet; intégrer l'apprentissage international aux outils de gestion stratégique des coopératives et aux cadres de programmes des politiques publiques; et, surtout, doter le Carrefour d'une fonction de suivi récursive comprenant un suivi longitudinal de l'impact des missions et des événements sur les entreprises participantes — soit la méthodologie dont l'absence a empêché RELIESS et C.I.T.I.E.S. de justifier leur propre continuité.

L'écart auquel ce Carrefour cherche à répondre commence à être reconnu dans d'autres écosystèmes bien dotés. ASETT (*Arizmendiarrieta Social Economy Think Tank*), lancé en janvier 2025 au Pays basque avec l'appui du gouvernement espagnol et de MONDRAGON Corporation, se positionne comme carrefour international de l'économie sociale. Ses activités à ce jour portent sur la recherche, la mobilisation et la documentation de cas coopératifs plutôt que sur le soutien opérationnel à l'internationalisation, et il n'a pas encore développé de méthodologie permettant d'évaluer les actifs immatériels et l'état de préparation relationnelle des coopératives au niveau de l'entreprise. Toutefois, son ancrage institutionnel et son réseau international en font un partenaire potentiel pour l'infrastructure relationnelle du Carrefour — et un signal que l'écart d'infrastructure décrit dans ce document suscite des réponses institutionnelles sérieuses ailleurs.

Échéancier : deux à trois ans pour l'établir. Cette trajectoire est fondamentale : sans elle, les autres trajectoires n'ont pas la base de connaissances ni l'infrastructure relationnelle nécessaires pour fonctionner efficacement.

Trajectoire 2 : Service d'internationalisation des coopératives (impact rapide)

La deuxième priorité consiste à bâtir la couche de services directs et de développement des capacités. Elle offrirait du soutien aux coopératives prêtes à s'internationaliser, en s'inspirant des éléments fonctionnels du service ACCIÓ en Catalogne et des programmes de qualification d'APEX-Brasil, tout en les adaptant aux réalités institutionnelles et à l'échelle canadiennes. Cette trajectoire proposerait des services-conseils subventionnés, modulés selon la taille et le secteur de la coopérative; un fonds de mission pour la participation à des événements internationaux et à des visites exploratoires; des placements croisés de trois à six mois permettant au personnel de coopératives de travailler au sein de coopératives partenaires à l'étranger; ainsi qu'un diagnostic léger d'évaluation de l'état de préparation à l'internationalisation permettant aux coopératives d'évaluer leur potentiel d'engagement international.

L'évaluation de l'état de préparation répond à une lacune critique de l'infrastructure actuelle : l'espace entre « pas prêt du tout » et « prêt à exporter », où se trouvent en réalité la plupart des coopératives. Fondée sur le cadre

METACINES *AnnexReadinessLens* — qui évalue sept domaines de capacité selon trois dimensions diagnostiques et génère trois profils d'internationalisation — l'évaluation fournit aux coopératives et aux conseillers de programmes une ressource méthodologique permettant de comprendre non seulement les contraintes de capacité, mais aussi les actifs relationnels et de gouvernance précis disponibles dans un système coopératif, ainsi que la façon dont ces actifs activent ou limitent l'engagement international. Ce cadre opérationnalise l'analyse des avantages relationnels au niveau de l'entreprise, en reliant directement le diagnostic stratégique aux décisions de conception des services qui en découlent.

La composante événements et missions repose sur une hypothèse précise, que les données réunies dans ce document appuient mais que les données de programme devront confirmer : la participation internationale structurée — combinant exposition aux marchés, échange de connaissances et création de réseaux dans un format hybride unique — produit des retombées au-delà de l'entrée directe sur les marchés. Le Forum mondial de l'économie sociale (GSEF) illustre ce format à l'échelle municipale, gouvernementale et sectorielle, en réunissant des praticiens, des décideurs et des entreprises sociales de plusieurs pays; le carrefour SEWF en Alberta (2025) offre un exemple canadien plus récent. Le Congrès annuel de CMC en juin pourrait lui aussi servir de véhicule pour accueillir des missions coopératives internationales et favoriser des visites entrantes, en prolongeant le modèle hybride d'engagement dans un format à la fois domestique et international. Les Sommets internationaux des coopératives, lorsqu'ils existaient, constituent un précédent historique pour l'accueil, par le mouvement coopératif canadien, d'un engagement international à grande échelle. Si les données de programme confirment ces retombées, elles renforceraient la justification économique d'un investissement public dans l'internationalisation coopérative au-delà des seuls bénéfices directs pour les coopératives participantes, un constat pertinent pour tout soutien à l'internationalisation des PME, et non seulement pour les coopératives.

La conception suit le modèle de progression documenté en Catalogne : les coopératives entrent par un service sectoriel qui comprend leur gouvernance, leurs motivations et leurs contraintes, puis passent aux programmes traditionnels (CanExport, SDC, EDC) à mesure que leurs capacités se développent. L'architecture de référencement est essentielle : le service met en relation et développe les capacités; il ne remplace pas ce que des coopératives de consultation privées ou des firmes spécialisées pourraient offrir. La prestation de services suit le principe de subsidiarité : CMC organise, coordonne et réfère les coopératives à des fournisseurs qualifiés plutôt que d'exécuter directement les services-conseils. Lorsque des capacités opérationnelles sont créées au-delà de la fonction de référencement, elles sont portées par une coopérative de second niveau dotée d'une gouvernance ouverte et responsable devant les coopératives membres, afin d'éviter que CMC devienne le fournisseur dominant plutôt qu'un catalyseur de capacité distribuée dans l'écosystème.

Un projet pilote dans deux ou trois provinces dotées d'écosystèmes coopératifs denses — Québec, Saskatchewan, Nouvelle-Écosse — permettrait de tester le modèle avant son déploiement national et de générer la base de données probantes nécessaire à une expansion prudente des programmes. La conception du projet pilote comprend des mécanismes d'examen périodique visant à évaluer si l'intervention stimule ou freine l'émergence de fournisseurs privés de services coopératifs; le succès ne se mesure pas au nombre de coopératives servies directement, mais à la capacité distribuée que le programme active dans l'écosystème.

Échéancier : un à deux ans pour le déploiement pilote. Cette trajectoire génère rapidement des résultats visibles, ce qui permet de bâtir l'argument politique et probant en faveur d'un investissement soutenu. L'inventaire de l'OCDE sur les services de soutien à l'internationalisation de l'ESS ne recense que quatre pays dotés de programmes

spécialisés — la Corée, les Pays-Bas, l'Espagne et le Royaume-Uni. L'absence du Canada sur cette liste est notable compte tenu de la taille de son secteur coopératif et de sa participation à l'Action mondiale de l'OCDE sur les écosystèmes de l'ESS.

Trajectoire 3 : Infrastructure relationnelle pour l'engagement international (amplificateur)

La troisième priorité consiste à bâtir la couche de connectivité institutionnelle internationale. Les forums coopératifs internationaux fonctionnent à travers des proximités institutionnelles et culturelles fragmentées qui ne se croisent pas : le SEWF circule surtout dans des réseaux de praticiens du Commonwealth et du monde anglophone, l'ACI dans la gouvernance coopérative institutionnelle, les fédérations sectorielles dans des canaux propres aux industries, et le GSEF dans des réseaux municipaux et régionaux gouvernementaux. Cette fragmentation fait en sorte que les coopératives canadiennes rencontrent différents points d'entrée institutionnels sans qu'aucun mécanisme ne relie ces circuits. Cette trajectoire crée une infrastructure relationnelle — le tissu de liaison grâce auquel l'engagement international devient écosystémique plutôt qu'épisodique.

Cette trajectoire soutiendrait un engagement stratégique auprès des organismes coopératifs internationaux, des délégations canadiennes coordonnées aux événements clés, remplaçant le schéma actuel de participation provinciale et sectorielle fragmentée et non coordonnée, un événement phare accueilli au Canada tous les trois à quatre ans, ainsi que des initiatives structurées d'intercoopération Sud-Sud-Nord s'étendant au-delà du Québec — où la fonction d'intermédiaire de développement est concentrée — vers le Canada anglophone et l'Ouest canadien. Cette trajectoire amplifie ce que construisent les trajectoires 1 et 2. Elle positionne le Canada à l'international, génère des flux entrants d'investissements et de connaissances, et crée l'infrastructure relationnelle par laquelle les partenariats coopératifs bilatéraux et multilatéraux peuvent se développer.

Le Canada occupe une position institutionnelle distinctive lui permettant de faire le pont entre les circuits que l'architecture internationale actuelle maintient séparés : il appartient au Commonwealth, ce qui l'inscrit dans le rayon naturel du SEWF; il est francophone, ce qui le relie aux réseaux Québec-France-FIESS; et il dispose de CMC, dans une position fédérale capable de coordonner au-delà des frontières linguistiques et institutionnelles. L'infrastructure relationnelle ne vise pas simplement à « être présent » à l'international; elle vise à relier des proximités que la fragmentation actuelle empêche de connecter, en générant une demande pour les trajectoires 1 et 2 tout en diversifiant les sources de connaissances et d'investissements entrants.

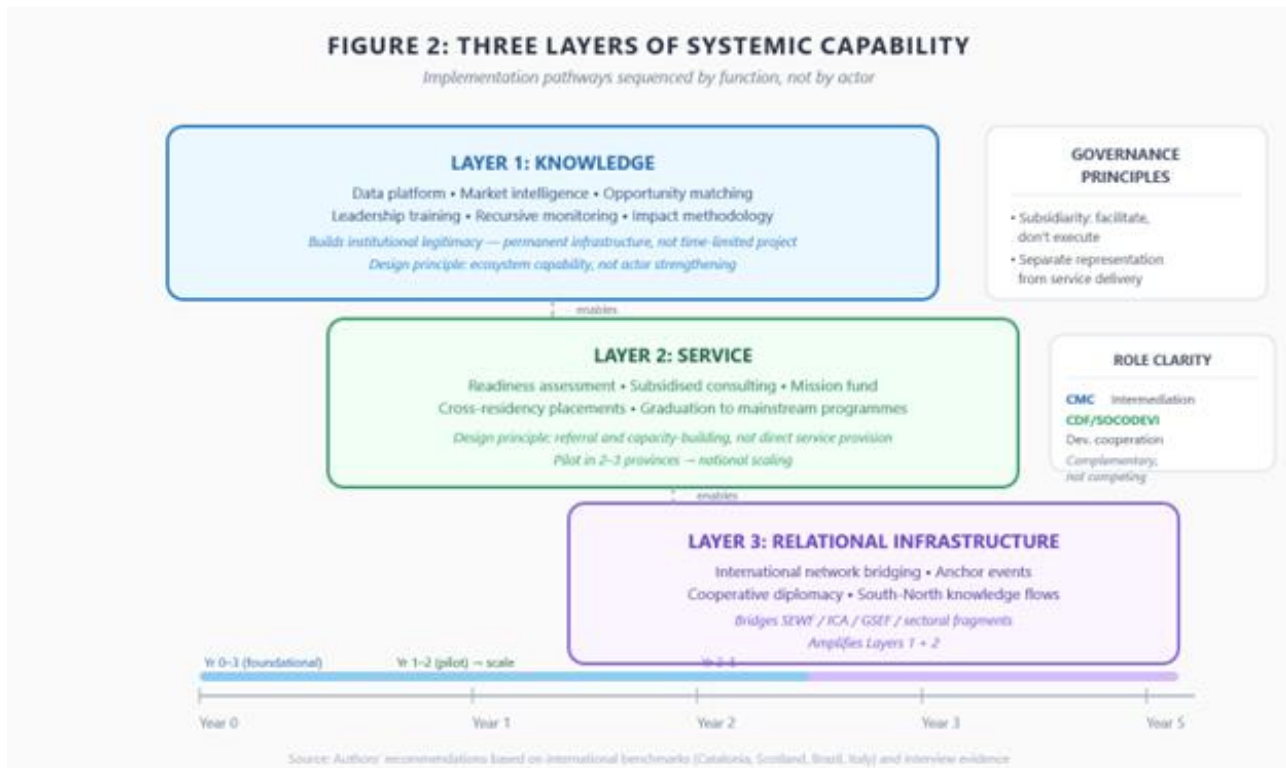
Cette trajectoire répond à l'espace interministériel entre ISDE et Affaires mondiales Canada (section 1, §1.1) : l'infrastructure relationnelle pour l'engagement international se situe à l'intersection de la promotion du commerce et du développement international, précisément l'espace où l'activité internationale des coopératives tombe actuellement entre deux chaises. L'intermédiaire de développement documenté à la section 2 exerce déjà une fonction diplomatique de fait, classée comme « coopération au développement ». Cette trajectoire le relie à l'écosystème de soutien au commerce qui fonctionne actuellement en parallèle. Le rôle de CMC est l'intermédiation et la coordination pour l'internationalisation, tandis que les mandats existants de coopération au développement se poursuivent; le lien est que la coopération au développement génère un capital relationnel qui,

si la fonction de coordination existait, pourrait être canalisé vers la capacité d'internationalisation de l'ensemble de l'écosystème coopératif.

Échéancier : trois à cinq ans, en s'appuyant sur les fondations des trajectoires 1 et 2. L'infrastructure relationnelle exige la crédibilité et les connaissances fournies par le Carrefour ainsi que les résultats opérationnels générés par le Service d'internationalisation.

Séquençage et priorisation

Trajectoire	Fonction	Échéancier	Base de mise en œuvre	Priorité
Carrefour de connaissances	Données, connaissances, coordination, reconnaissance	2 à 3 ans	Infrastructure de données existante (EFC PME, Statistique Canada)	1 — Fondamentale
Service d'internationalisation	Soutien direct, progression, évaluation de l'état de préparation	1 à 2 ans	Allocations du Budget 2025 (CanExport, Initiative de préparation à l'exportation)	2 — Impact rapide
Infrastructure relationnelle	Positionnement international, événements phares, circuits de liaison	3 à 5 ans	Réseau d'AMC/SDC + présence coopérative ACI/GSEF	3 — Amplificateur



(En anglais seulement)

La trajectoire 1 est priorisée puisqu'elle est fondamentale : elle établit les bases en matière de connaissances, d'infrastructure de données et de légitimité institutionnelle, sans lesquelles les autres trajectoires évoluent dans un vide informationnel. La trajectoire 2 se déploie en parallèle lorsque possible, en générant rapidement des résultats concrets et visibles qui démontrent la valeur d'une intermédiation adaptée. La trajectoire 3 est activée une fois que les deux premières ont permis d'établir l'infrastructure nationale et la crédibilité sur lesquelles repose l'engagement à l'international. La complémentarité est intentionnelle : le carrefour prépare les coopératives grâce à l'information et à la formation; le service facilite la création d'alliances concrètes et une participation efficace aux programmes; l'infrastructure relationnelle renforce et consolide la présence internationale qui en découle.

4.4 Recommandations supplémentaires tirées des données probantes

L'analyse des entrevues et des politiques a fait ressortir des constats qui méritent des recommandations précises au-delà des trois trajectoires principales.

Ouvrir le PARI aux coopératives. Le PARI est le seul programme fédéral documenté dans cette étude qui exclut explicitement les coopératives en raison de leur forme juridique (section 3, §3.2). Le cycle autorenforçant que cela

créée — pas d'accès au PARI, pas de base d'innovation, pas de visibilité dans les programmes, perception confirmée que les coopératives ne sont pas orientées vers l'innovation — agit en amont de l'internationalisation et configure ce qui semble possible pour les entrepreneurs qui choisissent une forme juridique. Corriger cette exclusion exige une modification des critères, et non un nouveau programme.

Institutionnaliser la diffusion des précédents. Le cas de la RS&DE documenté à la section 3 (§3.2) illustre comment des victoires individuelles ne se transforment pas en changements institutionnels : l'ARC n'a pas intégré le précédent dans ses directives, aucun intermédiaire ne l'a diffusé, et chaque coopérative suivante doit refaire le même travail à partir de zéro. Un mécanisme systématique pour documenter, publier et intégrer les cas d'accès réussis dans les guides de programmes et les procédures de l'ARC permettrait de convertir des victoires individuelles en changement institutionnel. Le coût est minime; le rendement se cumule chaque fois qu'une coopérative n'a pas à refaire le parcours du pionnier.

Communiquer proactivement les programmes existants. Le cas de la coopérative de travail d'Ottawa est emblématique : une coopérative active à l'international dans 14 pays depuis plus de 20 ans, dont le siège est situé dans la même ville que le programme fédéral de soutien à l'exportation qui inclut formellement les coopératives depuis 2021, n'a jamais rencontré ce programme. Quelle que soit l'explication, cette donnée indique que la visibilité des programmes auprès des coopératives est près de zéro. Une stratégie de communication ciblée, livrée par les fédérations coopératives et les médias sectoriels — plutôt que par les canaux génériques destinés aux PME que les coopératives ne suivent pas — permettrait de répondre à la couche la plus fondamentale de l'écart d'accessibilité.

Corriger l'obstacle fiscal lié à la DAPE comme préalable. Les coopératives non agricoles paient un taux d'imposition fédéral six points de pourcentage plus élevé que les sociétés privées sous contrôle canadien comparables sur les premiers 500 000 \$ de revenu d'entreprise exploitée activement (15 % contre 9 % avec la déduction accordée aux petites entreprises). Cet écart fiscal agit comme une taxe implicite sur la forme coopérative, réduisant la marge disponible pour l'exploration de marchés, le cofinancement des coûts de programmes et l'investissement dans la capacité internationale. Corriger cet obstacle est un préalable au soutien à l'internationalisation : les interventions de programme s'appuient sur une base structurellement désavantagée par rapport aux PME pour lesquelles ces programmes ont été conçus. L'égalisation du traitement fiscal crée les conditions nécessaires pour que les adaptations de programmes soient efficaces.

Les fiducies collectives d'employés comme voie émergente d'internationalisation. L'exonération fédérale des gains en capital de 10 millions de dollars pour les transferts à des coopératives de travailleurs ou à des fiducies collectives d'employés crée un lien nouveau et sous-estimé entre la relève d'entreprise et l'internationalisation. Lorsqu'une entreprise exportatrice est convertie en coopérative, elle hérite des marchés internationaux, des contacts, des relations commerciales et du savoir-faire opérationnel de l'entreprise — une internationalisation coopérative immédiate. Lorsqu'une entreprise exportatrice dans une petite communauté ferme faute de relève, son activité internationale disparaît entièrement. La voie de conversion en coopérative préserve ce que la fermeture détruit. Le Canada fait face à une vague massive de départs à la retraite de propriétaires baby-boomers; relier les programmes de relève d'entreprise au soutien à l'internationalisation des coopératives qui en résultent permettrait d'opérationnaliser ce lien, en transformant un défi démographique en occasion d'internationalisation. La coopérative convertie gagne non seulement l'activité internationale existante de l'entreprise, mais aussi l'accès aux réseaux coopératifs internationaux (ACI, fédérations sectorielles) auxquels l'entreprise à capital-actions

précédente ne pouvait pas accéder. La relève n'est pas seulement une question de continuité d'entreprise; elle peut aussi devenir une infrastructure pour élargir la base coopérative active à l'international.

4.5 Le fondement économique de l'internationalisation des coopératives

Le fondement économique de ces recommandations repose sur deux niveaux de données probantes. Le premier s'appuie sur les indicateurs que le gouvernement suit déjà. Les coopératives canadiennes surpassent les PME traditionnelles sur le plan de l'innovation (39,3 % contre 28,3 %), de l'accès au financement (95,7 % contre 90,8 %), de la présence numérique (72,9 % contre 58,5 %) et de la survie des entreprises (66,6 % contre 39 à 43 % après cinq ans). Elles contribuent à hauteur de 52,8 milliards de dollars au PIB, génèrent 10,4 milliards de dollars en recettes fiscales et emploient directement 194 000 personnes au Canada. Pendant la pandémie, leur taux de fermeture a été inférieur de plus de moitié à celui des PME. Pourtant, leur taux d'exportation demeure environ deux fois moindre que celui des PME. En appliquant les ratios de rendement observés dans des programmes fédéraux comparables — soit un ratio subvention-exportation de 18:1 pour CanExport PME et les estimations du Centre du commerce international de 87 \$ en exportations et de 384 \$ en PIB par dollar investi en promotion commerciale — un investissement ciblé dans la préparation à l'exportation des coopératives générerait des retombées qui dépasseraient largement les coûts. Les recommandations formulées dans cette étude ne visent pas à accroître les dépenses, mais à assurer un meilleur alignement opérationnel des ressources existantes avec un secteur qui surpasse déjà les autres selon tous les indicateurs suivis par le gouvernement. L'infrastructure de données proposée dans les recommandations (a) et (b) permettrait, pour la première fois, de calculer le rendement associé à la réduction de cet écart — un calcul qui nécessite des données de référence que le système actuel ne produit pas, ce qui explique pourquoi les recommandations en matière de données sont mises en œuvre en premier.

Le deuxième niveau concerne ce que ces ratios sous-estiment. Par exemple, la présence de coopératives sur un marché entraîne une hausse des prix chez les concurrents de 10,9 % (Kumse, Suzuki, Sato et Demont, 2021), les coopératives alimentaires génèrent un multiplicateur économique local de 1,6, comparativement à 1,36 pour les épicerie traditionnelles (ICA Group), et produisent des effets d'entraînement documentés en santé (Roy et al., 2014; Roy et Farmer, 2021; Liang et al., 2022), en stabilité de l'emploi (Pérotin, 2012) et en participation démocratique (Vieta et al., 2024). Ces effets ne sont pas marginaux; ils s'alignent directement avec trois des cinq domaines du Cadre de qualité de vie du Canada — la prospérité, la santé et la société — ainsi qu'avec ses deux perspectives transversales. Pourtant, aucun programme fédéral de promotion du commerce n'a jamais été évalué à partir de ces indicateurs. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a reconnu que les outils de mesure actuels sont mal adaptés à l'économie sociale et solidaire (OCDE, 2021). La recommandation visant à ventiler les données selon la forme juridique (section 4.1b) permettrait d'établir les bases d'une évaluation plus complète — une évaluation qui mesure non seulement si les coopératives exportent davantage, mais aussi le type d'activité économique que ces exportations génèrent. Le cas de La Siembra illustre l'ampleur de ce que les indicateurs actuels laissent de côté : cette coopérative de travail répondrait « non » à la question sur les exportations de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises (EFC PME) — pourtant, lorsqu'elle a réalisé une fusion transfrontalière avec une organisation américaine en janvier 2026, une

opération équivalente à un investissement direct étranger, aucune évaluation d'entreprise conventionnelle n'a été effectuée, puisque la fusion s'est faite par des mécanismes de gouvernance démocratique plutôt que par la valorisation d'actifs. Si elle avait été évaluée de façon traditionnelle, les actifs immatériels de la coopérative seraient apparus sous forme d'achalandage : des relations avec des producteurs sur vingt ans, une réputation de marque dans l'approvisionnement éthique, une compatibilité de gouvernance et une expertise des chaînes d'approvisionnement couvrant 14 pays. L'exposition économique internationale est donc considérable et signalerait une organisation profondément internationalisée; ce qui manque, ce n'est pas l'activité, mais la question qui permettrait de la rendre visible. Même en appliquant des multiplicateurs prudents tirés de la littérature sur le commerce des actifs immatériels — où les recherches estiment que les flux immatériels non mesurés peuvent représenter de 30 à 80 % de l'activité internationale enregistrée, selon la composition sectorielle — on obtiendrait une révision significative du portrait de l'engagement international des coopératives dans les secteurs échangeables au Canada, et ce sans aucun changement de comportement : ces coopératives sont déjà actives à l'international; ce sont simplement les instruments qui ne posent pas les bonnes questions.

L'estimation rigoureuse de cette couche invisible — par exemple au moyen d'approches fondées sur des variables latentes pour capter l'activité non mesurée, de jumelages par score de propension avec des juridictions de référence pour évaluer les effets d'accessibilité, et de modèles gravitationnels enrichis de variables propres aux coopératives pour les nouvelles infrastructures — constitue un calcul que le Conseil économique consultatif de CMC pourrait mandater une fois que les recommandations en matière de données auront produit leur premier cycle de résultats.

4.6 Le Canada comme chef de file du G7

Aucun pays du G7 ne dispose actuellement d'une stratégie intégrée d'internationalisation des coopératives — mais plusieurs ont développé des éléments solides dont le Canada peut s'inspirer. Le premier ministre Carney a affirmé l'ambition de bâtir l'économie la plus forte du G7; le secteur coopératif — compte tenu de ses performances supérieures en matière d'innovation, de financement, de résilience et de présence numérique — constitue un levier sous-utilisé dans la poursuite de cet objectif. Les sept points de comparaison analysés à la section 3 montrent que les éléments constitutifs existent déjà dans différentes juridictions; ce qu'aucun pays n'a encore réalisé, c'est leur articulation en un ensemble cohérent et séquentiel. Le Canada a l'occasion de tirer parti de ces pratiques et enseignements internationaux pour élaborer la première approche intégrée — adaptée et bonifiée, plutôt qu'inventée de toutes pièces — et il en possède déjà plusieurs composantes : un écosystème coopératif de 52,8 milliards de dollars, un mandat de diversification clairement établi et soutenu par des investissements budgétaires historiques, le premier programme fédéral mentionnant explicitement les coopératives, ainsi qu'un organisme faitier du secteur en position d'assumer un rôle d'intermédiaire. La convergence de ces conditions fournit une base solide pour l'action publique; ce qui manque, c'est un mécanisme de coordination interministérielle — précisément la fonction que permettrait de remplir la reconnaissance de CMC comme intermédiaire du côté du secteur.

Le soutien du public renforce l'argument politique. Un sondage réalisé en novembre 2025 auprès de 5 012 adultes canadiens indique que 83 % estiment que les coopératives contribuent à la stabilité des communautés en période de fluctuations économiques, 81 % les considèrent comme faisant partie de la solution face aux enjeux

d'abordabilité et d'inégalités, et 71 % souhaitent voir davantage de coopératives en activité au Canada (Abacus Data 2025). Le cadre de politiques de l'OCDE pour l'internationalisation de l'ESS converge avec la structure proposée ici. La participation du Canada à l'Action mondiale de l'OCDE sur les écosystèmes de l'ESS signifie que les bases analytiques sont déjà en place ; ce qui manque, c'est l'infrastructure opérationnelle nécessaire pour les mettre en œuvre.

Les trois ajustements opérationnels relèvent d'instructions, non de modifications législatives. Les trois voies exigent des investissements — mais le déplacement conceptuel qui les sous-tend redéfinit ce que ces investissements produisent. Dans un ordre géoéconomique où le *nearshoring* et le *friend-shoring* réorganisent les chaînes d'approvisionnement en accordant une priorité accrue à la confiance plutôt qu'au coût unitaire, où les impératifs climatiques favorisent les flux intensifs en connaissances plutôt qu'en ressources matérielles, et où la stratégie canadienne de diversification elle-même cherche des « partenaires et alliés fiables », l'élargissement de la définition de l'internationalisation ne constitue pas un accommodement pour un secteur donné — il s'agit d'un alignement avec l'évolution déjà à l'œuvre des politiques commerciales. Les coopératives sont des organisations structurellement conçues pour un engagement international relationnel, fondé sur la confiance et ancré dans les communautés, exactement celui qu'exige ce nouvel ordre, et qui correspond au type de stabilité recherché par les Canadiens (Abacus Data 2025 : 83 % des Canadiens estiment que les coopératives contribuent à la stabilité des communautés en période de fluctuations économiques). Et, de manière déterminante, comme le montre l'expérience écossaise, cette définition élargie permet également de résoudre la tension politique qui a freiné les initiatives d'internationalisation ailleurs : lorsque le cadre intègre les flux de connaissances entrants, les retombées à l'échelle communautaire et la résilience territoriale aux côtés du commerce sortant, l'investissement n'est plus perçu comme une ouverture vers l'extérieur au détriment des communautés locales — il devient au contraire le moyen de construire les liens internationaux par lesquels ces communautés renforcent leur résilience.

Les recommandations offrent aux responsables publics une trajectoire concrète et opérationnelle pour donner suite à un signal que le gouvernement a déjà envoyé. Trois hypothèses intégrées à ces recommandations méritent d'être évaluées de manière systématique au fur et à mesure de leur mise en œuvre. La première porte sur la capacité de l'internationalisation des coopératives à générer des retombées mesurables pour l'ensemble de l'écosystème des PME — par la diffusion de connaissances, le partage d'intelligence de marché ou encore l'effet de démonstration associé au succès coopératif dans des marchés non traditionnels — renforçant ainsi la justification économique d'un soutien public adapté au-delà du seul secteur coopératif. La deuxième concerne la question de savoir si des formats hybrides structurés d'engagement international — combinant accès aux marchés, échanges de connaissances et création de réseaux au sein d'un même événement ou programme — permettent un développement des capacités plus rapide et plus durable que les instruments programmatiques séquentiels conventionnels, avec des implications plus larges pour la conception des politiques de soutien à l'internationalisation des PME. La troisième vise à déterminer si une mesure de l'activité économique internationale comme unité composite — intégrant les alliances, les flux de connaissances, les importations, la participation à des réseaux et les échanges de gouvernance aux côtés des exportations — ferait apparaître une base plus large et plus diversifiée d'entreprises canadiennes actives à l'international que ne le suggèrent les indicateurs actuels. Les éléments exploratoires réunis dans le présent document appuient les trois hypothèses; leur validation à partir de données issues des programmes fournirait l'assise empirique nécessaire pour passer d'expérimentations pilotes à une infrastructure nationale. Le Canada n'a pas à repartir de zéro. Il doit connecter ce qu'il possède déjà, mesurer ce qu'il fait déjà et reconnaître, dans son secteur coopératif, un actif économique

international que les instruments actuels ne permettent pas de voir — et dont la valeur est appelée à croître, et non à diminuer, dans le contexte géoéconomique actuel.

5. Références

Sources académiques et de recherche

- Barco Serrano, S., and García Serrano, J. (2025). Valorar lo intangible en la internacionalización de la Economía Social y Solidaria rural: metodología piloto METACINES basada en eventos y bienes relacionales. Mimeo.
- Biggeri, M., Testi, E., & Ferrannini, A. (2018). A framework to understand enabling ecosystems for social enterprises. In M. Biggeri, E. Testi, M. Bellucci, R. Durning, & H. T. R. Persson (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Innovation: Ecosystems for Inclusion in Europe* (pp. 180–196). Routledge.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review*, 10(1), 25–49.
- Hailu, G., Jeffrey, S., & Goddard, E. (2007). Efficiency, economic performance and financial leverage of agribusiness marketing co-operatives in Canada. In S. Novkovic & V. Sena (Eds.), *Cooperative firms in global markets: Incidence, viability and economic performance* (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Vol. 10, pp. 37–76). Elsevier.
- CA Group. (2012). *Healthy foods, healthy communities: Measuring the social and economic impacts of food co-ops*. National Cooperative Grocers Association.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Kumse, K., Suzuki, N., Sato, T., & Demont, M. (2021). The spillover effect of direct competition between marketing co-operatives and private intermediaries: Evidence from the Thai rice value chain. *Food Policy*, 101, 102098.
- Liang, Y., Janssen, B., Casteel, C., Nonnenmann, M., & Rohlman, D. S. (2022). Agricultural co-operatives in mental health: Farmers' perspectives on potential influence. *Journal of Agromedicine*, 27(2), 143–153.
- Novkovic, S., & Sena, V. (Eds.). (2007). *Cooperative firms in global markets: Incidence, viability and economic performance* (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Vol. 10). Elsevier.
- Pérotin, V. (2012). The performance of workers' co-operatives. In P. Battilani & H. G. Schröter (Eds.), *The cooperative business movement, 1950 to the present* (pp. 195–221). Cambridge University Press.
- Roy, M. J., Donaldson, C., Baker, R., & Kerr, S. (2014). The potential of social enterprise to enhance health and well-being: A model and systematic review. *Social Science & Medicine*, 123, 182–193.
- Roy, M.J., & Farmer, J. (Eds.). (2021). *Social enterprise, health, and wellbeing: Theory, methods, and practice*. Routledge.

Vieta, M., Cheney, G., Noyes, M., & Do, E. (2024). Revisiting the 'spillover thesis' in participatory workplaces and worker co-operatives. In J. N. Warren et al. (Eds.), *The Routledge handbook of cooperative economics and management* (pp. 272–291). Routledge.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44–56.

Zhang, L., Goddard, E., & Lerohl, M. (2007). Estimating pricing games in the wheat-handling market in Saskatchewan. In S. Novkovic & V. Sena (Eds.), *Cooperative firms in global markets: Incidence, viability and economic performance* (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Vol. 10, pp. 151–182). Elsevier.

Sources de données gouvernementales et institutionnelles

Abacus Data. (2025). *Canadians want stability — Co-ops deliver it*. Survey commissioned by Co-operatives and Mutuals Canada / Co-operative Housing Federation of Canada. November 2025, n=5,012.

Agriculture and Agri-Food Canada. (2026). *AgriMarketing—Market Diversification Program: Applicant guide and program terms*. Government of Canada.

Government of Canada. (2020). *Survey on Financing and Growth of Small and Medium Enterprises (SFGSME) 2020*. Innovation, Science and Economic Development Canada.

Government of Canada. (2023). *2023 SME Profile: Co-operatives in Canada*. Innovation, Science and Economic Development Canada.

Government of Canada. (2025). *Budget 2025*. Department of Finance Canada.

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2024). *Cuenta satélite de la economía social 2019–2023*. INE, Spain.

International Monetary Fund. (2026). *Canada: Article IV consultation—Staff report*. IMF Country Report.

Murray, C. (2011). *Co-op survival rates in British Columbia*. BC-Alberta Social Economy Research Alliance (BALTA).

Office of the Prime Minister. (2025). *Mandate letter to the Cabinet*. Government of Canada.

OECD. (2021). *Social impact measurement for the social and solidarity economy* (OECD LEED Papers, No. 2021/05). OECD Publishing.

OECD. (2023). *Promoting internationalisation of the social and solidarity economy: From local to global* (OECD LEED Papers, No. 2023/12). OECD Publishing.

Stringham, R., & Lee, C. (2011). *Co-op survival rates in Alberta*. BC-Alberta Social Economy Research Alliance (BALTA).

Données comparatives internationales

ACCIÓ. (2026). Social economy internationalization missions 2025: Satisfaction and impact data [Unpublished program data]. Generalitat de Catalunya.

APEX-Brasil. (n.d.). *Cooperar para Exportar*: Program description and participation data. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Retrieved February 2026 from <https://portal.apexbrasil.com.br>. Supplemented with data from OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) and OCEPAR (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná).

International Social Enterprise Observatory (ISEO). (n.d.). Program documentation, case studies, and institutional data. Retrieved February 2026 from <https://iseo.scot>. Supplemented with structured interview data (Wallace, 2026; Cullum, 2026).

Programme d'entrevues structurées

Cette étude s'appuie sur des entrevues structurées menées entre janvier et mars 2026 auprès de praticiennes et praticiens du secteur coopératif, de dirigeantes et dirigeants de fédérations, de chercheuses et chercheurs universitaires ainsi que de partenaires internationaux dans six pays. Les personnes interviewées sont présentées selon leur rôle et leur affiliation institutionnelle. Les perspectives du gouvernement fédéral en matière de commerce ont été sollicitées par l'entremise de CMC, mais n'ont pas pu être obtenues dans les délais de cadrage de l'étude.

Annexe A — Référentiels internationaux : fiche de référence

Cette annexe présente un résumé structuré des référentiels internationaux analysés à la section 3 (§ 3.5). Chaque juridiction a été retenue parce qu'elle met en lumière une dimension précise de l'écart canadien entre le poids économique des coopératives et le soutien programmatique à leur internationalisation. Les référentiels ne constituent pas des modèles à reproduire, mais des miroirs qui révèlent des conditions pouvant être corrigées.

Pour l'analyse complète — incluant les études de cas, la triangulation des entretiens et les tendances transversales — voir la section 3 (§ 3.5).

Juridiction	Acteur clé / programme	Échelle / budget	Accent coopératif	Leçon principale pour le Canada	Réf. du document
Catalogne (Espagne)	ACCIÓ (agence catalane du commerce et de l'investissement), Service d'internationalisation de l'économie sociale	86 projets (2016–2021), coût moyen de 9 600 € par projet, subventionné à 100 %. 40 bureaux dans 110 pays. Missions 2025 : NPS de +83 à +94, additionnalité de plus de 80 %.	Service dédié aux entités de l'ESS (44 % de coopératives). Rampe d'accès sectorielle avec progression vers les programmes traditionnels.	L'intermédiation proactive est décisive : plus de 80 % des participants indiquent qu'ils n'auraient pas obtenu le même résultat sans ACCIÓ. L'effet de pair (« s'ils y vont, je m'inscris aussi ») brise l'autoexclusion. Le modèle de progression évite une voie parallèle permanente.	§3.5 ¶14
Brésil	APEX-Brasil « Cooperar para Exportar » + OCB (confédération nationale) + OCEPAR (État du Paraná)	450 coopératives dans le programme. OCB : 1 185 coopératives agricoles, revenus de 430 G R\$. OCEPAR à elle seule : 11 coopératives parmi les plus grandes au monde, exportations de 7,9 G\$ US vers environ 150 pays.	Architecture tripartite : intermédiation fédérale (APEX), organisation sectorielle (OCB), exécution au niveau des États (OCEPAR). Qualification PEIEX adaptée aux coopératives depuis 2020.	Le passage à l'échelle est possible lorsque l'infrastructure d'intermédiation existe. L'écart entre le Brésil et le Canada ne relève pas des ressources agricoles, mais de l'architecture d'intermédiation. Le modèle de partenariat, plutôt que l'exécution par une seule agence, est la leçon transférable.	§3.5 ¶14b

Italie	Legacoop / Confcooperative / AGCI (fédérations) + SIMEST (institution publique de financement du développement, groupe CDP) + WelcomeCoop (Émilie-Romagne)	Les fédérations couvrent 90 % des coopératives italiennes : 1,1 M d'emplois, 150 G€ de revenus. SIMEST offre des prêts bonifiés, des co-investissements en capital et des garanties à l'exportation.	Coopératives de second niveau comme infrastructure de prestation de services. Séparation fonctionnelle entre représentation (plaidoyer) et opérations (consultation, facilitation commerciale). WelcomeCoop : modèle bidirectionnel accueillant des délégations du Canada, des États-Unis, du Brésil, de la Corée du Sud et du Japon.	La séparation fonctionnelle — représentation dans la fédération, prestation de services dans l'entreprise coopérative — constitue un principe de gouvernance. L'entité qui conçoit la stratégie ne devrait pas aussi offrir les services; la séparation stimule une offre de services concurrentielle.	§3.5 ¶15
Écosse	Politique écossaise sur l'entreprise sociale + ISEO (International Social Enterprise Observatory) + Ventures Lab	30 M£ investis (2016–2018), plus de 300 nouvelles entreprises sociales lancées. SEWF Édimbourg 2018 (47 pays). Ventures Lab : environ 100 organisations servies.	Première stratégie gouvernementale décennale propre à l'internationalisation des entreprises sociales (2016). Adaptation post-Brexit : passage d'un programme ambitieux à des mécanismes distribués. Ventures Lab crée une passerelle université–entreprise sociale–internationalisation.	Les tensions internes du secteur doivent être gérées de façon proactive : les initiatives perçues comme servant seulement les organisations prêtes à exporter risquent de perdre leur légitimité. Les modèles de progression (Ventures Lab) élargissent la base d'appui. Les mécanismes distribués absorbent mieux les chocs institutionnels qu'un programme unique.	§3.5 ¶16
Royaume-Uni	Programme Global Social Enterprise du British Council + UK Export Finance + campagne « Exporting is GREAT »	British Council : 27 900 entrepreneurs formés durant la durée du programme. Taux d'exportation des entreprises	Programme fermé en 2022 sans remplacement. UK Export Finance ne prévoit aucune disposition pour les coopératives. La campagne	Le vide institutionnel après la fermeture du programme constitue le contre-exemple. Dépendre d'un seul programme est catastrophique lorsqu'il ferme. Les	§3.5 ¶17

		sociales : 14 % (contre 11 % pour la moyenne des PME).	générique incluait les entreprises sociales sans intermédiation adaptée.	modèles distribués (Catalogne, Brésil, Italie) évitent cette vulnérabilité.	
France	Loi ESS (2014) + Coop FR + Agence Française de Développement + SCOPs consortia	L'ESS représente environ 10 % de l'emploi national. Les SCOP ont développé des consortiums d'exportation multisectoriels. Coop FR siège au conseil de l'ACI.	Cadre juridique avancé, mais programmes opérationnels limités. Les coopératives accèdent seulement aux instruments génériques (Team France Export, BPI, Business France).	La reconnaissance juridique sans programmes opérationnels produit du prestige, pas des résultats. Les consortiums multisectoriels des SCOP démontrent le potentiel d'agrégation au-delà de l'agroalimentaire, un modèle pertinent pour les secteurs coopératifs non agricoles du Canada.	§3.5 ¶17b
Québec	PSCE Volet 3 + SOCODEVI (41 M\$/an, plus de 30 pays) + DID/Fonds Aequitas (50 M\$) + CQCM + PAGES (1,5 M\$)	Écosystème coopératif le plus avancé au Canada. Entente bilatérale de coopération France-Québec (2013, renouvelée en 2020). Initiatives internationales successives : RELIESS (2012–~2015), C.I.T.I.E.S. (2016–2020), vide actuel.	Toutes les composantes sont présentes; la fonction de coordination est absente. Le modèle de financement par projet produit des initiatives successives de 3 à 4 ans qui disparaissent sans laisser d'infrastructure permanente. SOCODEVI est classée comme « coopération au développement », et non comme internationalisation.	La sophistication de l'écosystème ne produit pas automatiquement une capacité d'internationalisation. La fonction de coordination, et non la capacité des acteurs, est la variable manquante. Les initiatives financées par projet ne peuvent pas remplacer une infrastructure permanente.	§3.4, §3.5 ¶18

Schéma transversal. L'agriculture est le secteur où la boucle vertueuse — besoin d'agrégation, forme coopérative, lisibilité pour les programmes, soutien des programmes, données, nouveaux programmes — s'est activée en premier et de la manière la plus visible. Le Brésil et l'Espagne montrent cette boucle à maturité. Le Canada dispose des éléments nécessaires pour les secteurs non agricoles (financement prévu au budget 2025, infrastructure du

Service des délégués commerciaux, position institutionnelle de CMC), mais la boucle ne s'est pas enclenchée. Tous les points de comparaison examinés convergent vers la même réponse : c'est l'intermédiation qui fait fonctionner la boucle.

Annexe B — Diagnostic de préparation à l'internationalisation des coopératives

Une note conceptuelle pour un outil d'évaluation numérique guidé, fondé sur la méthodologie METACINES (Barco-Garcia, 2025), qui aide les coopératives à identifier leur profil d'internationalisation et génère de l'intelligence sectorielle pour CMC et l'élaboration des politiques publiques fédérales.

L'outil en bref

Cette annexe présente un diagnostic numérique léger de l'état de préparation que CMC pourrait offrir aux coopératives qui explorent toute forme d'engagement international — expansion de marché, approvisionnement et apprentissage à l'international, ou création de partenariats et de réseaux. À l'aide d'une évaluation guidée sous forme de clavardage, l'outil générerait automatiquement un rapport de préparation indiquant les forces, les contraintes et les prochaines étapes recommandées pour chaque coopérative, tout en produisant de l'intelligence agrégée et anonymisée sur l'état de préparation à l'internationalisation du secteur coopératif canadien.

Le diagnostic diffère des outils standards d'évaluation de la préparation à l'exportation sur un point fondamental. Les évaluations conventionnelles mesurent la capacité d'une organisation à vendre à l'étranger : expédier des produits, facturer en devises étrangères, se conformer aux exigences douanières et maintenir un pipeline de ventes à travers plusieurs fuseaux horaires. Elles supposent un modèle d'internationalisation sortant, tangible et séquentiel, qui interprète systématiquement mal la façon dont les coopératives opèrent au-delà des frontières (voir les sections 2 et 3 du document principal). Cet outil mesure quelque chose de plus large : la préparation à l'engagement international, qui englobe les trajectoires sortantes, entrantes et fondées sur les réseaux, et qui est centrée sur les actifs immatériels que les coopératives mobilisent réellement lorsqu'elles agissent à l'international.

Qui l'utilise. Toute coopérative canadienne qui envisage une activité transfrontalière ou qui y participe déjà — des grandes coopératives agricoles exportatrices aux petites coopératives communautaires qui prennent part à des réseaux internationaux.

Ce qu'il fournit à la coopérative. Un rapport automatique de préparation de 2 à 3 pages comprenant : un profil principal et un profil secondaire d'internationalisation; une analyse des forces et des lacunes dans sept domaines de capacité; des trajectoires recommandées avec des programmes fédéraux et provinciaux suggérés; ainsi que des prochaines étapes concrètes.

Ce qu'il fournit à CMC et aux ministères fédéraux. Un tableau de bord agrégé et anonymisé présentant le portrait de l'état de préparation à l'internationalisation du secteur coopératif canadien : répartition des profils, lacunes de capacité communes, tendances sectorielles et régionales, ainsi que signaux de demande pour des programmes précis. Cela répond directement au déficit de données relevé à la section 3 et donne à CMC des données probantes pour le plaidoyer et la conception des programmes.

Fonctionnement. Une évaluation guidée à deux niveaux :

- *Dépistage rapide* (15 à 20 minutes) : questionnaire sous forme de clavardage, en langage clair, qui génère un profil préliminaire et un aperçu indicatif de l'état de préparation. Conçu comme un premier point de contact à faible barrière — l'équivalent coopératif d'un point d'entrée du type « vérifier si l'engagement international pourrait fonctionner pour vous ».
- *Diagnostic approfondi* (optionnel, 45 à 60 minutes) : autoévaluation plus détaillée pour les coopératives qui souhaitent une analyse complète. Mobilise le conseil d'administration ou l'équipe de direction dans une réflexion structurée sur chaque domaine de capacité. Génère le rapport complet de préparation avec des recommandations détaillées.

Cette conception à deux niveaux résout une tension inhérente à l'évaluation de la préparation : la rigueur exige de la profondeur, mais un point d'entrée à faible barrière exige de la concision. Le dépistage rapide offre une valeur immédiate et permet de repérer les coopératives qui bénéficieraient d'une analyse plus approfondie; le diagnostic approfondi fournit la profondeur analytique nécessaire pour formuler des recommandations concrètes.

Sept domaines de capacité

Le diagnostic évalue sept domaines de capacité tirés de la méthodologie METACINES, élaborée par SOKIO Cooperative (Séville, Espagne) pour cartographier les actifs immatériels des organisations de l'économie sociale et solidaire engagées dans des activités transfrontalières. La méthodologie complète comprend onze catégories d'actifs, sept dimensions d'évaluation et trois niveaux d'analyse; ce qui suit en est une version simplifiée, calibrée pour l'écosystème coopératif canadien.

#	Domaine de capacité	Ce qui est exploré	Ce que cela révèle
1	Gouvernance et modèle opérationnel	Le fait que les pratiques de gouvernance et de reddition de comptes de la coopérative aient suscité de l'intérêt externe ou des tentatives de répliation	Un modèle opérationnel digne de confiance, qui peut être partagé sans être épuisé et qui génère souvent des retours de connaissances lorsqu'il est échangé.
2	Capacité de l'équipe et expérience internationale	L'expérience internationale de l'équipe, sa capacité de gestion pour les activités transfrontalières et ses compétences opérationnelles appliquées	Plusieurs coopératives ne sont pas limitées par leur réputation ou leur culture, mais par leur capacité opérationnelle : temps de gestion, expérience internationale et capacité de soutenir une activité transfrontalière en parallèle des opérations nationales. Il s'agit souvent de la contrainte déterminante.
3	Relations et réseaux d'intercoopération	La profondeur des relations transfrontalières actives et la mesure	Des avantages relationnels, soit des réseaux où les connaissances, la

		dans laquelle elles comprennent un apprentissage mutuel au-delà des transactions	confiance et les pratiques circulent dans les deux sens, ce que les entreprises conventionnelles ne possèdent généralement pas.
4	Connaissances transférables et systèmes de formation	Le fait que la coopérative ait élaboré ou adopté des méthodologies codifiées, des programmes de formation ou des approches pédagogiques ayant une pertinence transfrontalière	La contribution intellectuelle exportable de la coopérative : des connaissances codifiées ou semi-codifiées déjà partagées dans son réseau et pouvant circuler plus largement.
5	Crédibilité externe et capital de confiance	La reconnaissance de la coopérative au-delà de sa performance commerciale : bilan de gouvernance, retombées communautaires, leadership sectoriel	Un capital réputationnel particulièrement précieux en coopération internationale, en finance solidaire et en dialogue politique, soit des domaines où la crédibilité doit se bâtir dans la durée.
6	Capacité linguistique et interculturelle	Les opérations multilingues, les compétences interculturelles et la profondeur interculturelle, y compris la gouvernance autochtone, les ponts entre francophones et anglophones ou les perspectives issues de l'immigration	Le contexte bilingue et multiculturel du Canada donne à plusieurs coopératives un avantage latent directement pertinent pour l'internationalisation.
7	Infrastructure numérique et plateformes de connaissances	L'utilisation d'outils, de plateformes ou de systèmes de données numériques, ou la contribution à ceux-ci, pouvant être partagés, adaptés ou fédérés à l'international	Des coopératives de plateforme, une infrastructure numérique partagée ou des contributions à code source ouvert qui ont déjà, ou pourraient avoir, des utilisateurs transfrontaliers. Ces actifs figurent parmi les plus facilement internationalisables.

Trois dimensions du diagnostic

Pour chaque domaine de capacité, le diagnostic évalue trois dimensions issues du cadre d'analyse METACINES : la **transférabilité** (c'est-à-dire la capacité à créer de la valeur dans un autre contexte), la **valeur de retour** (le fait que l'engagement international génère un retour de valeur pour la coopérative, et non seulement un flux sortant), et l'**appui institutionnel** (le fait que l'écosystème de la coopérative — fédérations, programmes, structures provinciales — reconnaît et permet l'activation internationale de cette capacité). La combinaison des scores obtenus sur ces trois dimensions permet d'établir le profil d'internationalisation de la coopérative.

Trois profils d'internationalisation

Selon l'évaluation, le diagnostic attribue un profil principal et un profil secondaire. Ces profils ne sont pas mutuellement exclusifs; la plupart des coopératives présenteront une combinaison de caractéristiques. Chacun oriente vers un point d'entrée distinct dans les trajectoires recommandées à la section 4 du document principal.

Profil I — Exportateur de connaissances et de pratiques. La coopérative a développé des pratiques, des méthodes ou des outils que des pairs internationaux souhaitent apprendre ou adopter. Son activité internationale prend la forme de consultation, d'accueil, de formation ou de licences, et non d'expédition de biens. *Point d'entrée* : le carrefour de connaissances (trajectoire 1) pour codifier et diffuser les connaissances, et le service d'internationalisation (trajectoire 2) pour structurer les partenariats transfrontaliers.

Profil II — Apprenant et approvisionneur international. La coopérative tire surtout profit de l'engagement international en important des idées, des modèles, des relations ou des avantages d'approvisionnement. Elle peut participer à des réseaux internationaux, accueillir des délégations, envoyer des employés en échanges d'apprentissage ou s'approvisionner à l'international par des canaux coopératifs. *Point d'entrée* : le carrefour de connaissances (trajectoire 1) pour des programmes structurés d'apprentissage international, et l'infrastructure relationnelle (trajectoire 3) pour l'accès aux réseaux et la représentation.

Profil III — Partenaire de réseau bidirectionnel. La coopérative est déjà active à l'international de façons que les cadres de mesure actuels ne captent pas. Elle entretient des relations continues avec des pairs internationaux, contribue aux réseaux coopératifs mondiaux et en tire parti, et peut avoir des activités ou des investissements transfrontaliers. *Point d'entrée* : le service d'internationalisation (trajectoire 2) pour formaliser et développer ces activités, et l'infrastructure relationnelle (trajectoire 3) pour accroître leur visibilité institutionnelle. Ces coopératives sont aussi les candidates les plus solides pour le rôle d'intermédiation de CMC et pour produire les études de cas et les données dont le secteur a besoin.

Rapport de préparation : ce que reçoit la coopérative

Le rapport de préparation automatique généré par le diagnostic comprendrait :

- 1. Résumé du profil.** Profil principal et profil secondaire d'internationalisation, avec une explication en langage clair de ce que chacun signifie et de la façon dont ils interagissent.
- 2. Carte des capacités.** Un résumé visuel des sept domaines de capacité de la coopérative, indiquant les forces et les lacunes relatives. Dans le cas du diagnostic approfondi, chaque domaine comprend des observations précises tirées des réponses de la coopérative.
- 3. Forces et contraintes.** Une analyse concise indiquant sur quoi la coopérative peut s'appuyer et ce qui limite actuellement son engagement international, qu'il s'agisse de lacunes de capacité, d'obstacles institutionnels ou de contraintes de ressources.

4. **Trajectoires recommandées.** Des recommandations adaptées reliant le profil de la coopérative aux trois trajectoires proposées à la section 4 : carrefour de connaissances, service d'internationalisation et infrastructure relationnelle. Chaque recommandation précise des actions concrètes.
5. **Références vers des programmes.** Une liste ciblée de programmes fédéraux et provinciaux pertinents selon le profil, le secteur et la province de la coopérative, à partir de l'inventaire de l'annexe C. Cela comprend des programmes que la coopérative n'aurait peut-être pas envisagés parce que leurs critères d'admissibilité ou leur formulation ne signalaient pas leur pertinence pour les coopératives.
6. **Prochaines étapes.** Trois à cinq prochaines étapes précises et concrètes que la coopérative peut entreprendre immédiatement, calibrées selon son profil et son niveau actuel de préparation.

Intelligence agrégée : ce que reçoivent CMC et les ministères fédéraux

Au-delà des rapports individuels, le diagnostic génère un tableau de bord agrégé et anonymisé qui sert la fonction d'intermédiation de CMC et les besoins d'intelligence stratégique des politiques fédérales :

- **Portrait de l'état de préparation du secteur.** Répartition des profils dans le secteur coopératif canadien : combien de coopératives correspondent à chaque profil, par secteur, taille, région et province.
- **Lacunes de capacité communes.** Repérage des contraintes les plus fréquentes, afin de déterminer où les interventions à l'échelle du secteur auraient le plus grand impact.
- **Signaux d'alignement des programmes.** Données indiquant quels programmes fédéraux et provinciaux sont les plus ou les moins pertinents par rapport aux profils réels d'internationalisation des coopératives, afin d'éclairer la refonte des programmes ou les efforts de plaidoyer.
- **Cartographie de la demande.** Repérage de grappes de coopératives ayant des profils semblables et des capacités complémentaires, afin de permettre à CMC de faciliter les mises en relation et d'organiser un soutien ciblé.

Cette fonction agrégée répond à l'un des constats centraux du document : l'absence de données ventilées sur l'internationalisation des coopératives rend impossible l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes. Le diagnostic crée cette base de données probantes comme sous-produit du service offert aux coopératives individuelles.

Mise en œuvre et architecture institutionnelle

CMC est bien positionnée pour accueillir et déployer ce diagnostic dans le cadre de son mandat d'intermédiation. L'outil s'intégrerait naturellement au service d'internationalisation proposé dans la trajectoire 2, en servant de point d'entrée par lequel les coopératives accèdent à l'ensemble de l'écosystème de soutien.

La conception méthodologique, l'étalonnage et la configuration du diagnostic — y compris l'adaptation du cadre METACINES à l'écosystème coopératif canadien, l'élaboration de la logique de notation et la validation à partir de

profils réels de coopératives — peuvent être confiés à un partenaire spécialisé possédant une expertise dans l'architecture analytique sous-jacente. Cette séparation permet de préserver la propriété institutionnelle de l'outil par CMC tout en assurant une rigueur méthodologique fondée sur un cadre éprouvé dans des contextes coopératifs transfrontaliers.

Le processus d'étalonnage comprendrait les étapes suivantes : cartographier les sept domaines de capacité en fonction des réalités des coopératives canadiennes à partir des données des membres de CMC et de son expertise sectorielle; tester le diagnostic auprès d'un groupe pilote de coopératives présentant des profils et des secteurs variés; puis ajuster la logique de notation et les recommandations en fonction des résultats et des rétroactions du projet pilote. La méthodologie METACINES fournit l'ossature analytique; l'écosystème coopératif canadien assure l'ancrage empirique.

Annexe C — Programmes fédéraux et provinciaux : inventaire et évaluation de l'accessibilité

Cette annexe développe le tableau des programmes présenté à la section 1 (§1.4) en fournissant, pour chaque programme, des détails sur les critères d'admissibilité, les paramètres financiers et les observations propres aux coopératives. Elle remplit une double fonction : servir d'outil pratique de navigation pour les coopératives et les intermédiaires qui cherchent à repérer les programmes pertinents, et appuyer l'argument de l'étude selon lequel l'admissibilité formelle ne se traduit pas par une accessibilité réelle sans intermédiation adaptée.

L'inventaire est organisé par type de programme et annoté selon une classification de l'accessibilité des coopératives à quatre niveaux :

- **Explicite** : les coopératives sont nommées dans les critères d'admissibilité ou les formulaires de demande
- **Implicite** : les coopératives sont admissibles en vertu de définitions génériques de « PME » ou d'« entreprise canadienne », mais ne sont pas mentionnées
- **Exclu** : les coopératives sont inadmissibles en raison de la conception du programme
- **Non confirmée** : le statut d'admissibilité n'a pas été vérifié dans le cadre de cette étude

Programmes fédéraux d'internationalisation

Programme	Organisme	Type	Contribution maximale	Partage des coûts	Accessibilité pour les coopératives	Conditions clés et observations

CanExport SME	Affaires mondiales Canada (SDC)	Subvention	50 000 \$ par projet	50 % (en espèces)	Implicite (admissible depuis mai 2021)	Revenus minimaux de 300 000 \$. Aucune orientation propre aux coopératives. Aucune donnée publiée sur les demandes ou les taux de réussite des coopératives depuis 2021. Le secteur agroalimentaire a été transféré vers AgriMarketing en 2026, ce qui fragmente le paysage.
Programme Agri-marketing — Diversification des marchés	Agriculture et Agroalimentaire Canada	Subvention	Environ 100 000 \$ par projet	70 % (espèces seulement)	Explicite (« coopérative [à but lucratif] » indiquée dans le formulaire de demande)	75 M\$ sur 5 ans. Coût minimal du projet : 20 000 \$. Agroentreprise seulement. Premier programme fédéral d'internationalisation à nommer explicitement les coopératives. Priorités : secteurs touchés par les tarifs, marchés non traditionnels (Afrique, Moyen-Orient, Indo-Pacifique). Activités sortantes seulement (missions, foires, études de marché); aucune disposition pour les activités entrantes ou bidirectionnelles.
Initiative de préparation à	Budget 2025 (prestation à déterminer)	Développement des capacités	Allocation totale de 46,5 M\$	À déterminer	Non confirmée	Nouveau programme; les paramètres de

l'exportation des PME						conception, l'admissibilité, les canaux de prestation et les indicateurs sont encore en définition. L'orientation préexportation (formation, services-conseils) convient naturellement aux coopératives. Fenêtre de plaidoyer ouverte.
CanExport Associations	Affaires mondiales Canada (SDC)	Subvention (organismes sectoriels)	Variable	Variable	Exclu (CMC inadmissible : forme coopérative plutôt qu'exigence d'OBNL)	Conçu pour les associations industrielles sans but lucratif. CMC, en tant que coopérative plutôt qu'organisme sectoriel sans but lucratif, n'est pas admissible. Exclusion structurelle ayant des conséquences directes pour la fonction d'intermédiation recommandée dans l'étude.
Service des délégués commerciaux (SDC)	Affaires mondiales Canada	Services-conseils et intelligence de marché	Service gratuit	S. O.	Implicite	Plus de 160 bureaux dans le monde. Ouvert à toutes les entreprises canadiennes. CMC a organisé des webinaires du SDC pour les coopératives en 2022; la

						participation a été minimale. Aucune sensibilisation adaptée aux coopératives n'est documentée.
--	--	--	--	--	--	---

Programmes fédéraux de financement et de gestion des risques

Programme	Organisme	Type	Accessibilité pour les coopératives	Conditions clés et observations
Exportation et développement Canada (EDC)	EDC	Assurance crédit à l'exportation, financement, garanties	Implicite	Ouvert à tous les exportateurs. Aucun produit ni aucune orientation propre aux coopératives documentés.
Banque de développement du Canada (BDC)	BDC	Garanties à l'exportation, services-conseils	Implicite	Ouvert à toutes les entreprises canadiennes. Programme de garanties à l'exportation disponible. Aucun service différencié pour les coopératives.
Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI)	CNRC	Soutien à la R-D, services-conseils en innovation, commercialisation de technologies	Exclu	Les coopératives sont inadmissibles en vertu des critères de conception du programme. Cela crée un obstacle en amont : sans le PARI, les coopératives ne peuvent pas accéder

				<p>au soutien à la R-D qui permet de bâtir la base d'innovation nécessaire à des produits prêts pour l'exportation. L'exclusion produit le cycle autorenforçant documenté à la section 3 (§3.2).</p>
--	--	--	--	--

Programmes agricoles fédéraux avec admissibilité explicite des coopératives

Programme	Organisme	Type	Accessibilité pour les coopératives	Pertinence pour l'internationalisation
<i>AgriStability</i>	AAC	Gestion des risques de l'entreprise	Explicite (formulaire dédiés)	Indirecte : stabilise la base de revenus, ce qui permet de prendre des risques pour l'entrée sur les marchés.
<i>AgriInvest</i>	AAC	Gestion des risques de l'entreprise	Explicite	Indirecte : mécanisme d'épargne que les coopératives pourraient consacrer aux coûts d'internationalisation.
Programme Agri-innov	AAC	Innovation (128 M\$ sur 5 ans)	Explicite (comme entités à but lucratif)	Directe : la capacité d'innovation est une condition préalable à une internationalisation concurrentielle.

<p>Initiative sur les systèmes agricoles et alimentaires autochtones</p>	<p>AAC</p>	<p>Développement</p>	<p>Explicite (coopératives autochtones)</p>	<p>Pertinente puisque les coopératives sont 4,5 fois plus susceptibles que les PME d'être détenues majoritairement par des Autochtones.</p>
---	------------	----------------------	--	---

Programmes provinciaux et territoriaux

Aucune province ni territoire n'exclut explicitement les coopératives des programmes de soutien aux exportations. Toutefois, seul le Québec mentionne explicitement les coopératives dans ses critères d'admissibilité. Selon CMC, aucun cas documenté ne fait état de coopératives ayant accédé à des programmes provinciaux de soutien à l'exportation à l'extérieur du Québec.

Province ou territoire	Programme principal	Accessibilité pour les coopératives	Notes
Québec	PSCE Volet 3 (Programme de soutien aux coopératives à l'exportation)	Explicite	Jusqu'à 250 000 \$ par coopérative pour l'entrée sur de nouveaux marchés. L'instrument provincial le plus substantiel. Le Québec accueille environ 45 % des coopératives canadiennes.
Alberta	Programme d'expansion des exportations de l'Alberta	Implicite	Aucune mention des coopératives.
Colombie-Britannique	BC Export Navigator	Implicite	Aucune mention des coopératives.
Ontario	Bureaux commerciaux de l'Ontario	Implicite	Aucune mention des coopératives.
Saskatchewan	STEP (Saskatchewan Trade and Export Partnership)	Implicite	Aucune mention des coopératives.
Autres provinces et territoires	Divers	Implicite	Le Manitoba, le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard, les Territoires du Nord-Ouest, le Nunavut et le Yukon disposent chacun de mécanismes de soutien à l'exportation. Tous sont formellement accessibles aux coopératives en vertu de définitions génériques des PME; aucun ne mentionne les coopératives explicitement.

Programmes réactifs et de résilience

Programme	Organisme	Accessibilité pour les coopératives	Notes
Initiative régionale de réponse aux tarifs	Agences de développement régional	Non confirmée	1 G\$ sur 3 ans. Conçue pour les entreprises touchées par les tarifs américains. L'admissibilité des coopératives n'est pas précisée.
Fonds pour les corridors de diversification du commerce	Divers organismes	Non confirmée	5 G\$ sur 7 ans. Infrastructure stratégique pour la diversification. Aucune disposition propre aux coopératives n'est documentée.

Ce que révèle l'inventaire

Trois tendances se dégagent de cet inventaire, chacune venant renforcer le diagnostic central de l'étude.

D'abord, le gradient d'accessibilité est marqué. Parmi les cinq principaux programmes fédéraux d'internationalisation, un inclut explicitement les coopératives (AgriMarketing, lancé en février 2026), trois les incluent de façon implicite (CanExport SME, Service des délégués commerciaux, EDC/BDC) et un les exclut explicitement (CanExport Associations — soit précisément le programme qui financerait la fonction d'intermédiation recommandée dans l'étude). L'exclusion du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) agit en amont de l'internationalisation, en limitant la capacité d'innovation des coopératives.

Ensuite, l'inclusion explicite est récente et concentrée. Agriculture and Agri-Food Canada (Agriculture et Agroalimentaire Canada) se démarque parmi les ministères fédéraux par son accessibilité aux coopératives, avec des formulaires dédiés et une admissibilité explicite dans plusieurs programmes. Ce précédent démontre que l'inclusion est opérationnellement faisable — et que l'argument selon lequel « les coopératives sont trop complexes à intégrer » ne résiste pas à l'analyse.

Enfin, le paysage provincial confirme l'existence d'un déficit de communication. Toutes les provinces permettent formellement la participation des coopératives; une seule le reconnaît clairement. Dans la pratique, cela crée une ambiguïté cumulative : les responsables de programmes adoptent une approche prudente lorsqu'ils font face à une forme juridique qu'ils connaissent moins, les coopératives ont tendance à s'auto-exclure lorsqu'elles ne se voient

pas reflétées dans les documents de programme, et ni l'une ni l'autre des parties ne génère les données qui permettraient de lever cette incertitude.

Cette annexe constitue un instantané. Plusieurs entrées demeurent marquées « non confirmées », faute de pouvoir vérifier les détails des programmes dans les délais de cadrage. CMC, Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et Affaires mondiales Canada sont bien positionnés pour compléter cet inventaire en tant que document évolutif — et le défi de navigation documenté ici constitue en soi une preuve du besoin d'intermédiation que met en lumière l'étude.



123 Slater St, #610
Ottawa, ON K1P 5H2
T. 613.238.6712