

# Conversion d'entreprises en coopératives au Canada

Informations de base pour la recherche menée par le Projet de conversion en coopératives (Co-opConvert)

Document préparé par Marcelo Vieta et Fiona Duguid (<https://fr.coopconvert.ca/>) avec l'aide de Coopératives et mutuelles Canada ([www.canada.coop](http://www.canada.coop)) et de la Fédération canadienne des coopératives de travail (<https://canadianworker.coop/fr/>)

5 février 2021



## 1. Renseignements généraux

### Crise à l'horizon pour la relève d'entreprise

Pour les 1,2 million de petites et moyennes entreprises (PME) du Canada, l'éventualité d'une vague massive de fermetures, causée par le nombre croissant de propriétaires à l'aube de la retraite sans plan de relève officiel, représente un défi de taille. Considérant que 59 % des entrepreneurs canadiens avaient plus de 50 ans à la fin de 2018, on estime que près des trois quarts des propriétaires de petites entreprises devraient prendre leur retraite durant la prochaine décennie\*. Même si 81 % de ces propriétaires à l'aube de leur retraite avaient l'intention de transférer ou de vendre leur entreprise, seulement 14 % avaient de prêt un véritable plan à cet égard†. Étant donné la hausse constante du nombre d'entreprises plombées par les maux socioéconomiques de la pandémie de COVID-19, le risque d'une fermeture définitive guette nombre de PME du pays.

En général, les propriétaires de PME qui partent à la retraite cherchent d'abord à transférer l'entreprise à leur famille ou à leurs enfants (43 %), mais certains comptent aussi la céder ou la vendre à un tiers privé (24 %). Il existe toutefois une autre option : la stratégie de conversion d'entreprise en coopérative (CEC), une solution éprouvée pour la sauvegarde et la relève d'entreprises qui est appliquée dans de nombreux pays, notamment au Canada, où au moins 205 cas étaient connus en date de février 2020. D'ailleurs, 173 coopératives‡ ayant vu le jour dans le cadre du Projet de conversion en coopératives et sont toujours actives (voir la figure 1).

#### Les conversions d'entreprises en coopératives

Une possibilité de **sauver des emplois** et potentiellement **maintenir en vie des milliers d'entreprises** à la lumière de la crise de la succession des PME et du risque de fermeture d'entreprise en raison de la réalité actuelle de la pandémie

Toutefois, il pourrait y avoir beaucoup plus de CEC au Canada. Cette option tout indiquée pour la relève d'entreprise ou la sauvegarde d'entreprises en difficulté demeure largement méconnue par les propriétaires de PME, les travailleurs, les syndicats et les décideurs au Canada. Nous voyons là d'excellentes occasions manquées de préserver des emplois et de maintenir en vie bien des entreprises, possiblement des milliers, menacées par la crise de la relève dans les PME et le risque de fermeture inhérent à l'actuelle pandémie§.

### Qu'est-ce qu'une CEC?

On parle de CEC lorsqu'une société privée, publique ou sans but lucratif est transformée en coopérative pour différentes raisons. Au Canada, la plupart de ces conversions découlent d'un plan de relève, qui prévoit la vente de l'entreprise du ou des propriétaires sortant à des employés qui continueront de l'exploiter selon le modèle coopératif. Les CEC peuvent aussi être le fruit d'un rachat communautaire (par des clients et d'autres acteurs de la communauté) ou d'un

\* FCEI, 2018.

† Vieta et coll., 2021.

‡ À l'exclusion des coopératives d'habitation. Les conversions d'entreprises d'habitation privées ou publiques en coopératives sont tout de même comptabilisées dans le cadre du Projet de conversion en coopératives et leur nombre est estimé à quelques centaines dans l'ensemble du Canada.

§ Vieta et coll., 2021.

rachat multilatéral (par des employés et d'autres acteurs de la communauté). La conversion partielle est aussi possible au Québec, avec la coopérative de travailleurs-actionnaires. Celle-ci est formée par des employés qui concluent ensuite des conventions de copropriété avec des investisseurs traditionnels. Parfois, cette formule est une étape intermédiaire vers la conversion totale de l'entreprise en coopérative\*\*.

Quelquefois, les anciens propriétaires deviennent aussi membres de la coopérative nouvellement formée. Si c'est le cas, une entente est habituellement conclue entre l'ancien propriétaire et les nouveaux membres de la coopérative ou encore l'option est inscrite au plan de relève (ou encore les deux). C'est une occasion pour le propriétaire de transmettre son savoir sur l'entreprise aux nouveaux membres propriétaires. D'autres fois, la conversion s'inscrit dans une situation de crise, ou les propriétaires tiennent à prendre une retraite complète; ces derniers se retirent alors entièrement au moment la conversion. Selon les données recueillies par le Projet de conversion en coopératives††, plus de 50 % des propriétaires de PME canadiens ne souhaitent pas prendre une retraite définitive, un choix de plus en plus courant. La CEC pourrait être une bonne option pour eux, puisqu'elle leur permettrait de continuer à jouer un rôle dans l'entreprise et à perpétuer son héritage‡‡.

### Les CEC, une partie intégrante du secteur coopératif canadien

Dans de nombreux pays, les CEC représentent depuis des décennies des solutions éprouvées pour la sauvegarde et la relève d'entreprise. Les recherches sur les CEC montrent qu'elles permettent de sauver des emplois et de préserver les capacités de production des collectivités§§, parce que les coopératives sont guidées par des valeurs et des principes d'ouverture, d'entraide, de démocratie économique et d'engagement envers la collectivité\*\*\*.

Les coopératives sont des entreprises durables et viables qui appartiennent conjointement à des membres intéressés plutôt qu'à des actionnaires distants, ce qui contribue à l'enracinement local du capital. On dénombre déjà dans la majorité des secteurs économiques du Canada plus de 7 000 coopératives.

Malgré la présence durable des coopératives un peu partout au pays et le succès global de pas moins de 205 CEC recensées à ce jour au Canada†††, le modèle de CEC est généralement négligé et méconnu au Canada comme solution d'appui aux PME en situation de crise (crise économique, ou liée à la pandémie) ou ayant des problèmes de relève.

### Portrait des CEC au Canada : chiffres et emplacement

Voici un panorama des CEC au Canada en date du 2 février 2021. Toutes les données ont été recueillies et analysées par l'équipe du Projet de conversion en coopératives ([fr.coopconvert.ca](http://fr.coopconvert.ca)).

---

\*\* Vieta et al. 2016.

†† [www.coopconvert.ca](http://www.coopconvert.ca)

‡‡ Vieta et coll., 2021.

§§ Sanchez Bajo et Roelants, 2011; Vieta, 2020b; Vieta et coll., 2017; Zevi et coll., 2011.

\*\*\* Novkovic et Webb, 2014; Vieta et Lionais, 2015.

††† <https://fr.coopconvert.ca/>

Figure 1: Nombre de coopératives actives issues de CEC au Canada, par province et territoire (carte, n=173) et nombre de CEC répertoriées dans la base de données du Projet de conversion en coopératives (diagramme circulaire, n=205, en date de décembre 2020)

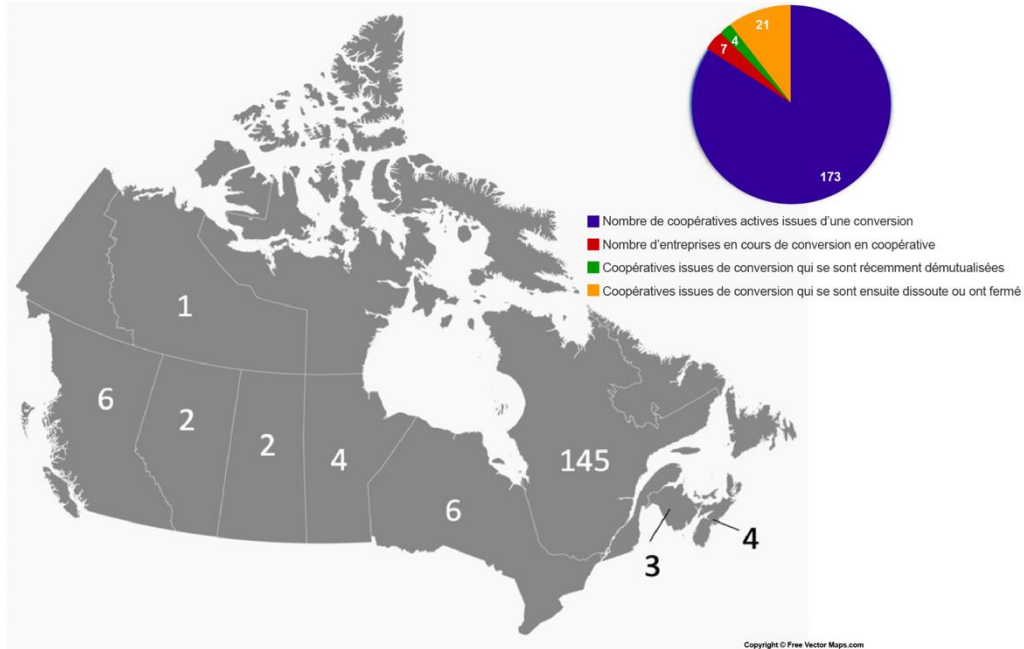


Figure 2: Répartition des CEC au Canada par type de coopérative (n=173, entreprises actives en date de décembre 2020)

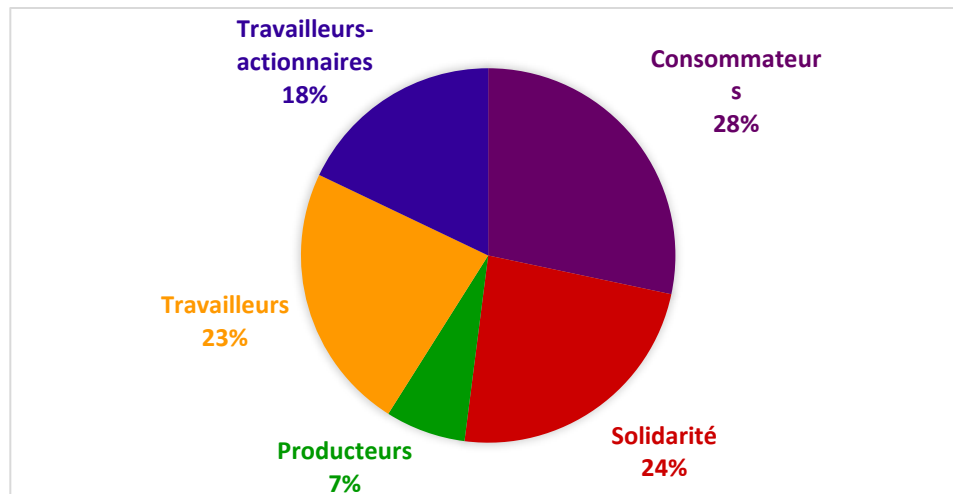


Figure 3: Répartition des CEC au Canada par industrie ou secteur et code SCIAN (n=173, entreprises actives en date de décembre 2020)

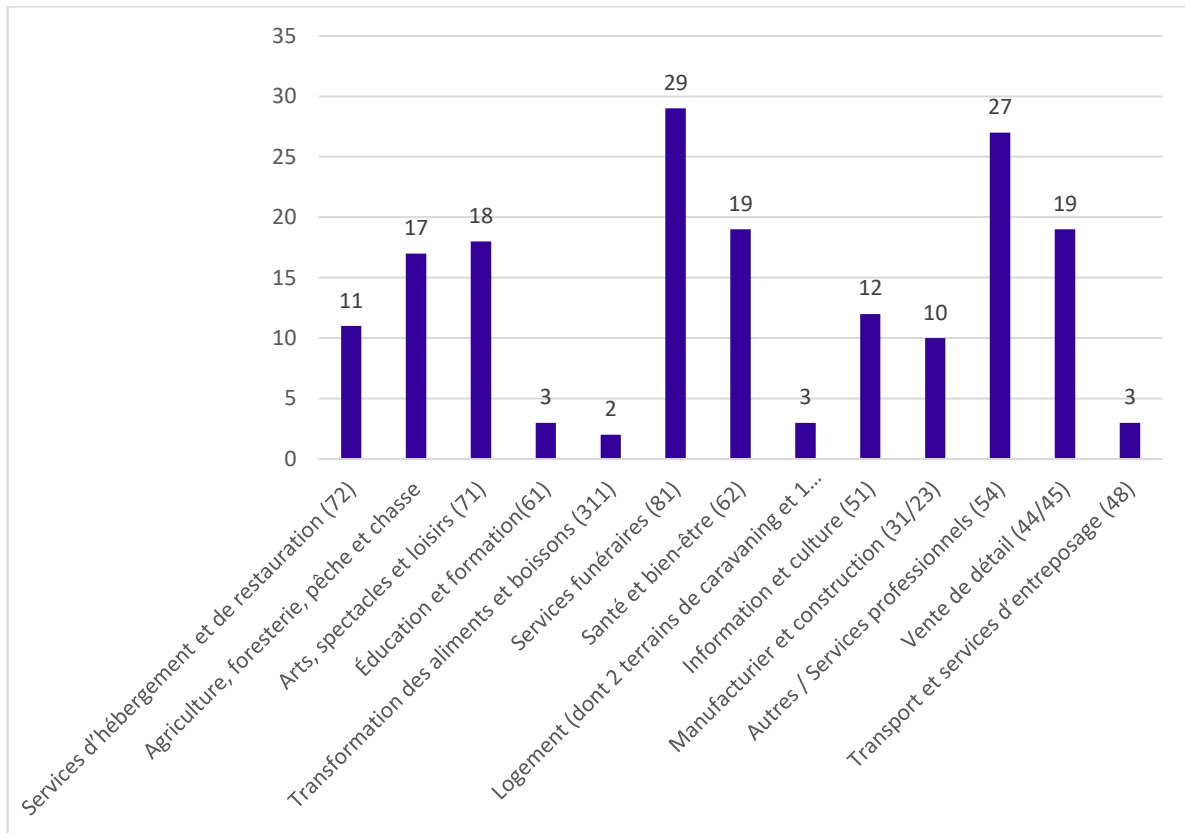
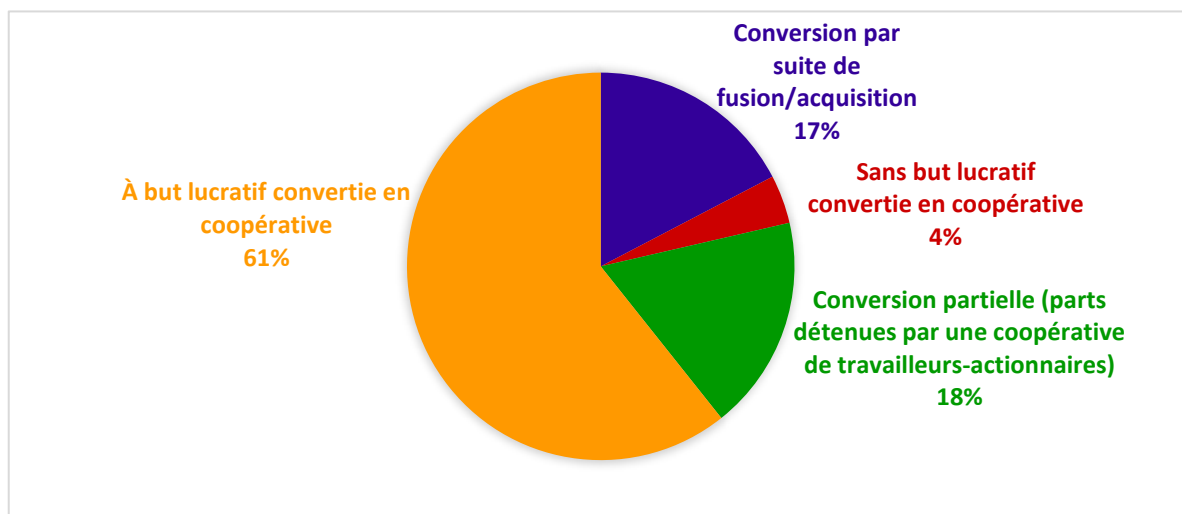


Figure 4: Typologie des CEC au Canada (n=173, entreprises actives en date de décembre 2020)



## 2. Principaux défis

Un défi majeur se profile à l'horizon pour les 1,2 million de petites et moyennes entreprises (PME) du pays, car le nombre croissant de propriétaires qui sont à l'aube de la retraite mais n'ont pas de plan de relève officiel pourrait mener à une vague massive de fermetures. Considérant que 59 % des entrepreneurs canadiens avaient plus de 50 ans à la fin de 2018, on estime que près des trois quarts (72 %) des propriétaires de petites entreprises pourraient prendre leur retraite durant la prochaine décennie. Selon un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 81 % de ces propriétaires auraient l'intention de transférer ou de vendre leur entreprise, mais 41 % n'avaient cependant qu'un plan de relève informel et 51 %, aucun plan officiel en soi<sup>+++</sup>.

**Seulement 8%  
des  
propriétaires  
de PME à  
l'âge de la  
retraite  
ont un plan de  
relève**

Ce manque général de préparation à la relève est complexifié par le fait que près de la moitié (48 %) de ces propriétaires approchant la retraite comptent vendre leur entreprise à des tiers – presque toujours une opération ardue et fastidieuse –, tandis que 25 % souhaiteraient vendre leur entreprise à un ou plusieurs membres de leur famille et 21 % voudraient leur transférer (sous forme d'héritage par exemple<sup>§§§</sup>).

En tout, 1 500 milliards de dollars d'actifs et le sort de 850 000 entreprises sont en jeu<sup>\*\*\*\*</sup>; plus du tiers de la main-d'œuvre du secteur privé canadien serait concerné<sup>++++</sup>. Cette crise imminente de la relève pour les PME, quelquefois appelée « tsunami argenté », faisait déjà l'objet de discussions au début des années 2010 au Canada<sup>++++</sup>. Des experts économiques des États-Unis et de l'Union européenne mettent également en garde depuis plus de dix ans contre l'imminence d'un phénomène similaire<sup>§§§§</sup>. L'enjeu était déjà important avant l'arrivée de la COVID-19, qui est venue accroître la pression et augmenter le fardeau. Bref, les emplois et le bien-être socioéconomique des collectivités canadiennes sont potentiellement menacés.

### Plans de relève des propriétaires de PME canadiens

Comme le montre la figure 5, la plupart des propriétaires de PME canadiens ont affirmé avoir déjà tenu une quelconque forme de discussion sur la vente de l'entreprise (26 %), son transfert à au moins un membre de la famille (20 %) ou son transfert à au moins un employé (15 %). Il ne s'agit toutefois que de discussions. Très peu de répondants ont indiqué avoir en place un plan de relève en bonne et due forme.

<sup>+++</sup> FCEI, 2018.

<sup>§§§</sup> FCEI, 2018.

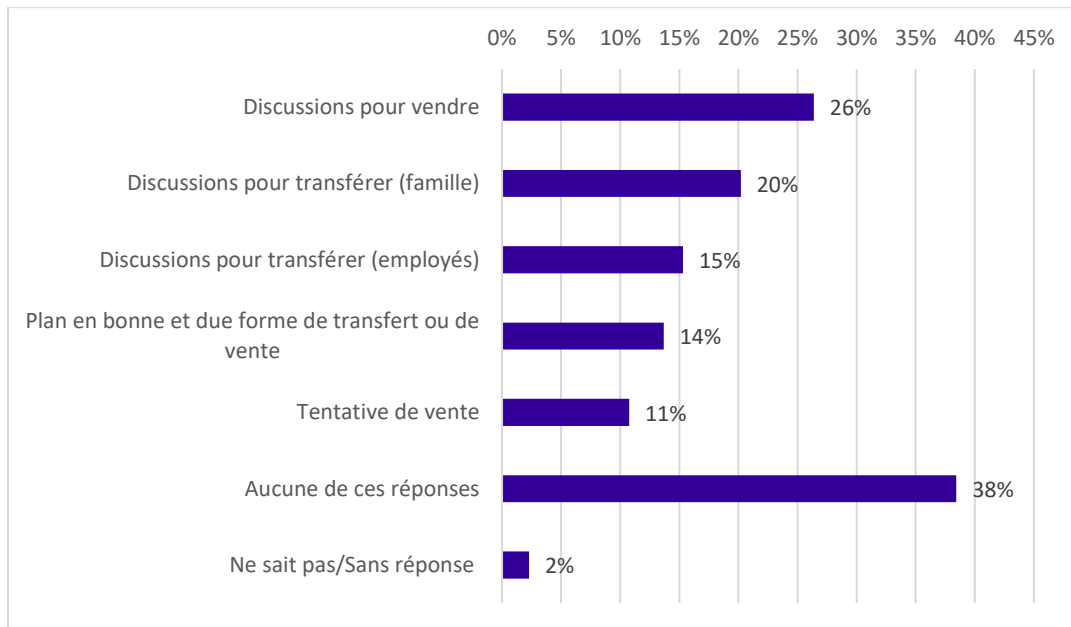
<sup>\*\*\*\*</sup> FCEI, 2018.

<sup>++++</sup> Parkinson et coll., 2015.

<sup>++++</sup> Bruce et Wong, 2012; CBC, 2011; Israelson, 2017.

<sup>§§§§</sup> FCEI, 2018; COSME, 2013; Commission européenne, 2011.

Figure 5: Démarches de planification de la relève entreprises dans les PME ces cinq dernières années (n=305)\*\*\*\*\*



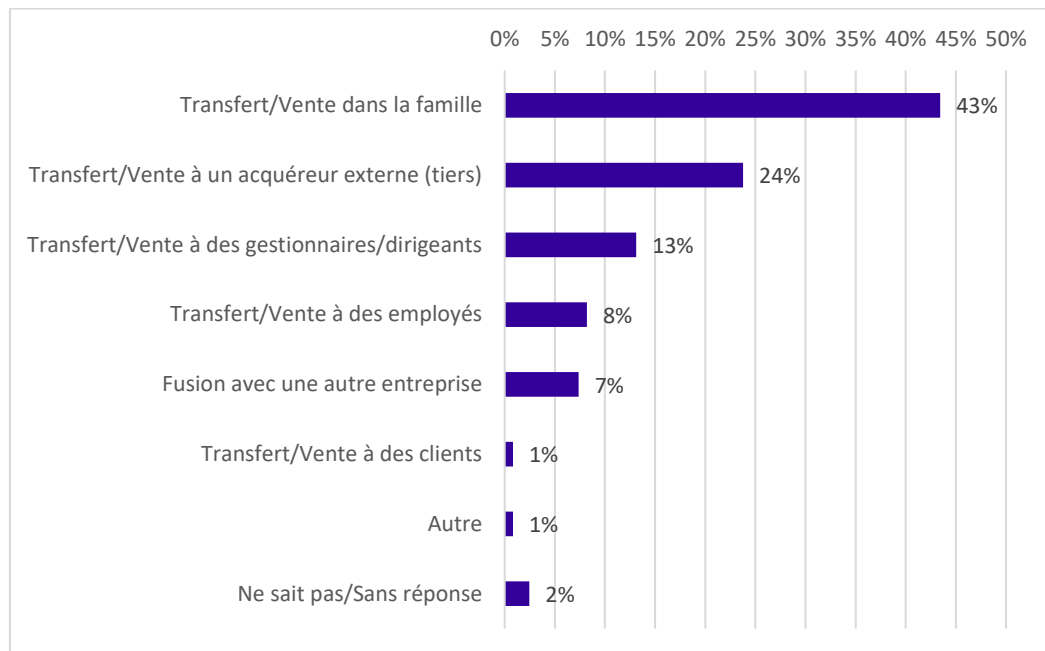
L'optimisme de ces propriétaires quant à la réussite de leurs plans de relève<sup>++++</sup> contraste fortement avec le manque de préparation de la plupart d'entre eux en pratique. En effet, seulement 14 % ont mis en place un plan de relève en bonne et due forme, et un maigre 11 % ont réellement tenté de vendre leur entreprise. Autre fait tout aussi alarmant : 38 % des répondants n'ont entrepris aucune des démarches énumérées à la figure 5.

La figure 6 montre l'intention des propriétaires de PME à l'aube de la retraite qui ont planifié la relève. La grande majorité des propriétaires interrogés souhaiteraient que l'entreprise reste dans la famille (43 %) et près du quart (24 %) envisagent un acquéreur externe. Certains songent aussi à la vente ou au transfert à des gestionnaires ou dirigeants (13 %) ou à des employés (8 %) à l'interne. Finalement, quelques-uns se sont aussi dits intéressés par la fusion avec une autre entreprise (7 %), mais très peu par la vente à des clients (1 %).

\*\*\*\*\* Réponses multiples autorisées.

++++ Voir : FCEI, 2018; Vieta et coll., 2021.

Figure 6: Plans de relève actuels des propriétaires qui ont envisagé le transfert ou la vente de leur PME (n=1 22)



Selon la figure 6, la plupart des propriétaires de PME s'attendent à vendre ou à transférer leur entreprise à au moins un membre de leur famille ou à un acheteur externe. Par ailleurs, peu d'entrepreneurs ont envisagé la possibilité de trouver de la relève à l'interne (parmi les gestionnaires ou employés), ce qui représente des occasions de relève manquées.

À titre informatif, la reprise d'une entreprise par au moins un membre de la famille est souvent peu fructueuse. Seulement 30 % des entreprises familiales survivent à la deuxième génération et un maigre 12 %<sup>####</sup> sont toujours viables à la troisième génération. En comparaison, les plans qui prévoient la vente de l'entreprise à au moins un employé affichent un taux de survie plutôt élevé, alors que ceux qui prévoient l'option coopérative affichent un taux encore supérieur<sup>§§§§§</sup>.

### Manque d'information des propriétaires de PME sur l'option de conversion en coopérative

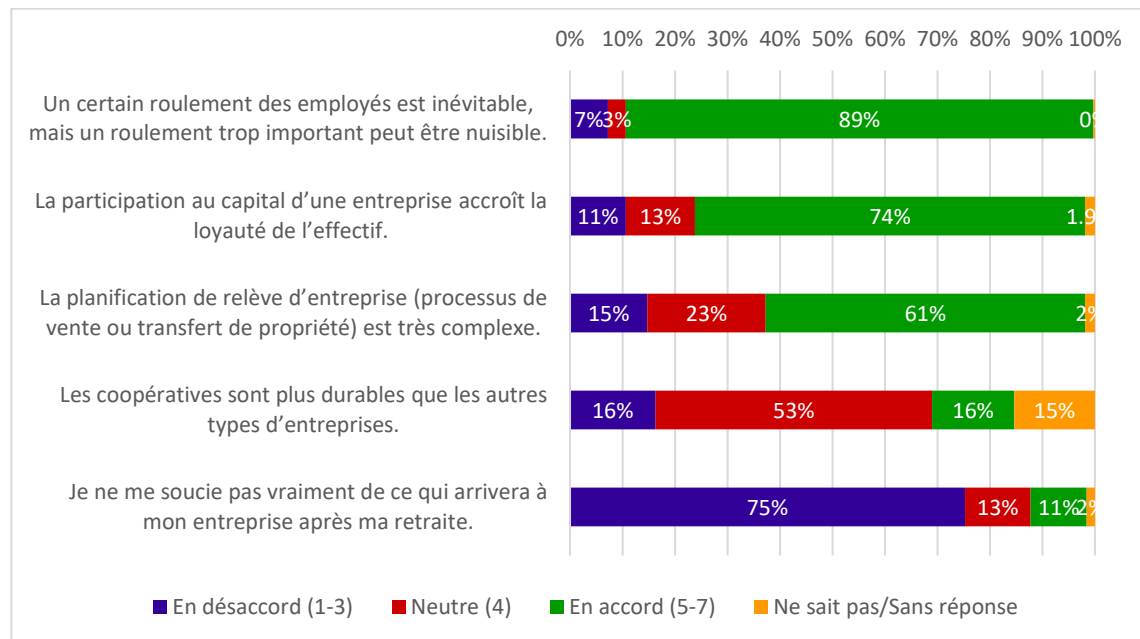
Comme l'illustre la figure 7, une forte majorité des propriétaires de PME (75 %) se soucient du sort de leur entreprise après leur retraite. Ils conviennent qu'un certain roulement des employés est inévitable, mais qu'un roulement trop important peut être nuisible (89 %) et sont aussi d'avis que la participation au capital d'une entreprise accroît la loyauté de l'effectif (74 %). De plus, une majorité de répondants (61 %) trouvent la planification de la relève d'entreprise très complexe.

#### Family Business Institute, 2016.

§§§§§ Ben-Ner, 1988; Vieta et coll., 2017



Figure 7: Attitudes à l'égard de grands thèmes concernant la relève d'entreprise (n=319)



Ces données prouvent que peu de propriétaires de PME sont au fait de la viabilité à long terme des coopératives, malgré les preuves empiriques sur le sujet.

Ces résultats laissent croire que les propriétaires canadiens de PME pourraient être plus enclins à se tourner vers le modèle coopératif au moment de planifier la relève s'ils étaient mieux informés sur les coopératives et leurs avantages pour la loyauté des employés, l'occasion d'avoir des parts dans l'entreprise et la continuité des activités.

Cette figure indique clairement que le mouvement coopératif canadien aurait intérêt à s'associer aux gouvernements pour mieux informer les propriétaires de PME canadiens à l'aube de la retraite sur le modèle coopératif.

### Les CEC : une solution possible aux fermetures d'entreprise inhérentes à la pandémie

Face à la tourmente économique actuelle, notamment causée par la pandémie de COVID-19, le principe de rachat par des membres de la communauté et des employés gagne en popularité.\*\*\*\*\* Les coopératives canadiennes ont répondu rapidement aux besoins de leur communauté pendant la crise sanitaire actuelle. Leurs interventions ont souvent été plus rapides et eu des retombées locales plus grandes que celles des gouvernements et des entreprises.††††† Cette crise souligne l'importance pour les économies locales d'être autonomes plutôt que de dépendre des chaînes de valeur mondiales, finalement volatiles. C'est ce que l'économiste Michael Schuman††††† appelle la « résilience comparative » des localités, un aspect primordial du processus de relance post-pandémie du Canada.

\*\*\*\*\* Balsillie, 2020; Graham, 2020; Lingane, 2020.

††††† Vieta et Duguid, 2020.

††††† Schuman, 2020.

Les coopératives sont excellentes pour maintenir la résilience des communautés. Pendant la pandémie, des entreprises pourraient être converties en coopératives dans le domaine de la santé, notamment dans les secteurs des maisons d'hébergement et des soins à domicile, tous deux grandement affectés par la crise de la COVID-19. Selon certaines recherches, les maisons d'hébergement sans but lucratif pour personnes âgées (y compris les maisons d'hébergement coopératives) s'en tirent beaucoup mieux que celles du secteur privé face à la pandémie actuelle et affichent un nombre nettement inférieur de décès de résidents.<sup>§§§§§§</sup> Des soignants à domicile ont également efficacement été regroupés sous forme de coopératives de travailleurs de la santé au Québec et aux États-Unis. D'autres maisons d'hébergement sans but lucratif et coopératives de soins à domicile pourraient être créées au moyen de la CEC, ce qui permettrait au bout du compte d'établir des modèles de gestion et de propriété enracinés dans les communautés et plus stables pour les soins aux personnes âgées et à d'autres communautés vulnérables. \*\*\*\*\*

Dans le domaine de la santé, mais aussi dans toutes les sphères de l'économie canadienne, les CEC doivent donc être sérieusement envisagées comme solutions viables aux fermetures d'entreprises et aux pertes d'emplois inhérentes à la pandémie.

---

Pendant la crise actuelle de la **COVID-19**, les **coopératives ont réagi rapidement** aux besoins de la communauté, **souvent plus tôt et avec beaucoup plus d'impact local** que les réponses des gouvernements et des entreprises (Vieta & Duguid, 2020).

---

### 3. Résumé et prochaines étapes

---

Coopératives et mutuelles Canada (CMC) et la Fédération canadienne des coopératives de travail (FCCT), avec l'aide de l'équipe du Projet de conversion en coopératives, seraient ravis de fournir de plus amples renseignements au besoin, comme des études de cas. La FCCT a également soumis une [proposition](#), *Développer la résilience communautaire*, pour s'associer avec le gouvernement du Canada, et cette priorité se reflétera dans les deux propositions à venir en vue de la préparation du budget.

Il convient aussi de noter que l'une des trois priorités du [Groupe sur l'économie citoyenne](#) est la facilitation des reprises et des rachats par des employés et des membres de la communauté.

L'idée de faciliter les conversions est déjà à l'étude au moyen de différents programmes gouvernementaux, notamment :

- Le [Projet de conversion en coopératives](#) même et une subvention accessoire pour collaborer avec l'Ontario Co-operative Association spécifiquement liée aux conversions et à la COVID-19 financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.
- Le [Legacy Leadership Lab](#) (L3), un projet du Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience, financé par le [Programme de préparation à l'investissement](#) de la Stratégie canadienne d'innovation sociale et de finance sociale.
- Le projet du [Réseau canadien de développement économique communautaire](#), qui vise le rétablissement, la stabilisation et la relève d'entreprises en utilisant les modèles coopératif

---

§§§§§§ CCPA, 2020; Ontario Health Coalition, 2020.

\*\*\*\*\* Armstrong, 2020.

et social pour lutter contre les répercussions de la COVID-19 et surmonter le défi des départs imminents à la retraite de nombreux propriétaires d'entreprise dans les collectivités rurales du Canada Atlantique, financé par l'[Agence de promotion économique du Canada atlantique](#).

En conclusion, encourager les conversions d'entreprises traditionnelles en coopératives offrirait une option aux propriétaires à l'aube de la retraite qui n'ont pas de plan de relève<sup>+++++</sup> et aiderait à maintenir en vie les entreprises locales menacées par les difficultés financières inhérentes à la pandémie de COVID-19. Les conversions permettraient de sauver des entreprises, de préserver des emplois et de maintenir la résilience des communautés.

---

<sup>+++++</sup> Bruce et Wong, 2012; CBC, 2011; Israelson, 2017

## Références

---

- Balsillie, J. (2020). [Conférence sur les données 2020 : Libérer la puissance des données](#). École de la fonction publique du Canada. 13 février 2021.
- Ben-Ner, A. (1988). [Comparative Empirical Observations on Worker-Owned and Capitalist Firms](#). International Journal of Industrial Organization, 6(1), 7–31.
- Borzaga, C., Salvatori, G. & Bodini R. (2017). Social and Solidarity Economy and the Future of Work, 2017
- Bruce, D., & Wong, Q. (novembre 2012). Transfert de l'entreprise à la prochaine génération. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). <https://www.cfib-fcei.ca/fr/research/transfert-de-lentreprise-la-prochaine-generation>
- CBC. (17 octobre 2011). [10 Surprising Stats about Small Business in Canada](#). CBC News.
- CCPA. (2020). [Re-imagining long-term residential care in Canada](#). Centre canadien de politiques alternatives, 4 juin 2020.
- Commission européenne (2011). *Business Dynamics: Start-up, Business Transfers and Bankruptcy*. Bruxelles : Commission européenne, Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME.
- Co-operatives UK. (2019). [Co-operative Business Survival](#). Co-operatives UK Research Report.
- COSME. (2013). *European Association for SME Transfer: Position Paper: Transfer of SMEs in COSME Programme*. Bruxelles : Transeo AISBL.
- Duguid, F., & Karaphillis. (2019) [Impact économique du secteur coopératif au Canada](#). Ottawa : Coopératives et mutuelles Canada (CMC).
- Family Business Institute. (2016). [Family Business in Transition: Data and Analysis](#).
- FCEI. (2018). Près des trois quarts des propriétaires de PME pensent céder leur entreprise d'ici 10 ans. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). <https://www.cfib-fcei.ca/fr/media/pres-des-trois-quarts-des-proprietaires-de-pme-pensent-ceder-leur-entreprise-dici-10-ans>
- Gouvernement du Canada. (2019) Coopératives canadiennes – [Statistiques financières et non financières sur les coopératives non financières canadiennes](#), 2019.
- Gouvernement du Canada. (2019), [Profil des PME : Financement et croissance des coopératives au Canada, 2017](#).
- Graham, J. (2020). [One of Canada's fastest growing family businesses is becoming employee owned: Here's why that could be a major trend post-pandemic](#). Future of Good. May 1.
- Israelson, D. (2017, March 3). [Business-Transition Tsunami Coming for Aging Baby Boomers](#). The Globe and Mail.
- Lingane, A. (2020). [Flattening the curve for small business](#). Project Equity.
- Novkovic, S., & Webb, T. (Éd.). (2014). *Co-operatives in a Post-Growth Era: Creating Co-operative Economics*. Winnipeg : Fernwood.
- Ontario Health Coalition. (2020). Release and analysis: [COVID-19 death rates in Ontario long term care homes significantly higher and increasing in for-profit homes vs. non-profit and publicly-owned homes \(new data analysis\)](#). 6 mai 2020.
- Parkinson, D., Mcfarland, J., & McKenna, B. (6 novembre 2015). [The Boomer Shift: Boom, Bust, and Economic Headaches](#). The Globe and Mail.

- Shuman, M. (2020). Comparative resilience : 8 principles for post-COVID Reconstruction. Resilience. 7 avril 2020. <https://www.resilience.org/stories/2020-04-07/comparative-resilience-8-principles-for-post-covid-reconstruction/>
- Sanchez Bajo, C., & Roelants, B. (2011). *Capital and the Debt Trap: Learning from Cooperatives in the Global Crisis*. London : Palgrave Macmillan.
- Situation des coopératives au Canada (septembre 2012). [Rapport du Comité spécial sur les coopératives](#) (présidé par le député Blake Richards). Ottawa : Gouvernement du Canada.
- Vieta, M. (2020a). [Workers' Self-Management in Argentina: Contesting Neo-Liberalism by Occupying Companies, Creating Cooperatives, and Recuperating Autogestión](#). Leiden / Chicago : Brill / Haymarket.
- Vieta, M. (2020b). Saving Jobs and Businesses in Times of Crisis: The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts. In B. Roelants, H. Eum, S. Eşim, S. Novkovic, & W. Katajamäki (Éd.), *Cooperatives and the World of Work* (pp. 162-187). London : Routledge.
- Vieta, M. & Duguid, F. (2020). [Canada's co-operatives: Helping communities during and after the coronavirus](#). The Conversation Canada. Apr. 19.
- Vieta, M., Quarter, J., Spear, R., & Moskovskaya, A. (2016). Participation in Worker co-operatives. Dans D. Horton Smith, R.A. Stebbins, and J. Grotz (Eds.), *Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (p. 436-453). Houndmills, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Vieta, M., & Lionais, D. (2015). Editorial: The Cooperative Advantage for Community Development. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 4(1), 1-10. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2639138](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2639138)
- Vieta, M., Depedri, S., & Carrano, A. (2017). [The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis](#) (Report 015–17). Trento, Italy: European Research Institute on Cooperatives and Social Enterprises (EURICSE).
- Vieta, M., Tarhan, D., Duguid, F., & Guillotte, C.A. (2021). Canada's SMEs, Business Succession, and Conversion to Co-operatives. Co-opConvert Report No. 1. Toronto : Centre for Learning, Social Economy & Work, University of Toronto. (Forthcoming.)