

33º Congreso
Internacional del CIRIEC
Valencia, 13 – 15 junio
de 2022

Nuevas dinámicas mundiales
en la era post-Covid; desafíos para
la economía pública, social
y cooperativa

Les partenariats économie publique et économie sociale: l'exemple de la protection de la presse écrite au Québec

Claude Dorion

MCE Conseils, ESS-FI et

Chantier de l'économie sociale du Québec



Resumen

Dans le contexte de la mondialisation et de la numérisation de l'économie, la presse écrite connaît une crise systémique. Dans ce contexte, MCE Conseils a accompagné la conversion de six journaux privés connaissant des difficultés en un réseau de coopératives de solidarité, permettant de préserver 350 emplois. Cette conversion a été accompagnée d'un virage où la diffusion papier a été remplacée par une diffusion web payante. Ce défi a été rendu possible par une intervention technique de haut niveau sur l'implantation du modèle coopératif et la production d'un plan d'affaires adapté aux défis du secteur.

Cette relance n'a été possible qu'avec le regroupement important de plusieurs interventions et institutions. Elle a fait l'objet du lancement d'un programme public de soutien financier à la presse écrite selon un cadre proposé par MCE Conseils cinq ans auparavant. La reprise a requis le regroupement d'un financement de 20 M \$, provenant de structures publiques et d'économie sociale. Le cas de la relève par la Coopérative nationale de l'Information indépendante est un exemple à la fois substantiel, concret et d'actualité du potentiel des partenariats entre l'économie publique et l'économie sociale.

Palabras clave: cooperativas, prensa, digital, finanzas publicas

Keywords: coopératives, presse, numérique, finances publiques



1. La crise de la Presse écrite

La presse écrite vit actuellement une crise majeure au Québec comme dans le monde entier. Les médias et plateformes numériques mondiaux conquièrent une part grandissante des revenus publicitaires jadis destinés aux médias locaux et modifient les pratiques d'écoute, de lecture et de consultation de l'information des citoyens.

Loin d'être une industrie comme les autres, le secteur de l'information, dont la presse écrite, joue un rôle névralgique dans le fonctionnement d'une démocratie saine et d'une société dynamique. Il permet l'accès à une information détaillée et diversifiée de la situation socio-économique d'une société et de sa place dans le monde. Le citoyen doit pouvoir compter sur une base d'information riche, articulée, alimentant des réflexions de fond sur la politique, l'économie, la société, la culture et l'actualité en général, afin de jouer son rôle de citoyen et d'électeur de manière éclairée.

Plusieurs mesures alternatives ont été proposées dans une perspective de rétablissement d'un écosystème de financement efficace pour le secteur de l'information. Tout scénario de survie invite les entreprises ayant une fonction d'information à prendre l'incontournable virage numérique dans les meilleures conditions possible pour affermir leur compétitivité médiatique et favoriser l'émergence de modèles d'affaires pérennes afin d'assurer à long terme leur mission centrale à une société ouverte et dynamique. Nous avons proposé la création d'un crédit d'impôt finançant jusqu'à 35% de la masse salariale des médias, mesure qui s'autofinance avec les emplois ainsi protégés et leur contribution fiscale.

Depuis maintenant plus de dix ans, les marges bénéficiaires des médias s'érodent et les mesures de restrictions budgétaires se multiplient au coût d'emplois perdus de plus en plus nombreux. Face à l'érosion de son modèle traditionnel de collecte de revenus, l'industrie des médias et de l'information doit développer un nouveau modèle qui va tenir compte des nouvelles réalités. La presse écrite, pour sa part, exige une attention plus immédiate, car elle vit une véritable crise dans un environnement financier qui se détériore de manière structurelle et dont les conséquences menacent la liberté d'expression et le droit du public à une information pertinente, professionnelle et de qualité.

1.1 L'opportunité et la menace internet

Internet rend accessible plus d'information que jamais auparavant. C'est un axe de démocratisation de l'accès à l'information et aussi de la participation à l'offre de contenus. Mais internet érode aussi les revenus des fournisseurs d'information dans une mesure qui peut à terme en limiter la diversité et la qualité, particulièrement en ce qui concerne l'information locale et régionale, et dans une certaine mesure l'information nationale. Quatre menaces ou problèmes émergent de ce nouveau contexte de numérisation de l'information.

Internet prétend faire de tout citoyen une source d'information, devenant un grand vecteur de démocratie et complice des mouvements sociaux, entre autres contre la dictature et la censure. Mais il favorise aussi le mélange des genres et des sources, offrant de manière bien involontaire, du moins nous l'espérons, autant de crédibilité à une rumeur ou un fait présenté de manière biaisée ou pire, aux actions de désinformation qu'aux sources professionnelles d'information de qualité répondant d'un code professionnel et d'éthique clair. « Je l'ai vu sur Google ou sur Facebook » ne signifie donc pas que c'est vrai et la diffusion large d'opinions libérées ouvre la porte à des manipulations de plus en plus documentées.

L'essentiel de l'information en ligne a désormais une apparence de gratuité. Le consommateur est ainsi encouragé à abandonner les sources payantes d'information. Mais cette apparente gratuité, particulièrement sur les réseaux sociaux, est financée par les recettes publicitaires et la mise en vente des données que les multinationales du web accumulent sur le comportement des lecteurs. Le citoyen



est donc malgré tout au centre du financement en tant que consommateur et parfois au prix de sa vie privée.

Cette nouvelle information est aussi gratuite, car les acteurs majeurs sont des agrégateurs internationaux de contenu, et non pas des producteurs directs d'information. Ils recyclent les contenus des médias traditionnels dont ils cannibalisent en quelque sorte les revenus. Comme avec la télévision, on observe aujourd'hui que les contenants récupèrent davantage de revenu, et de rentabilité, que les contenus, ce qui n'était pas le cas il y a à peine une décennie. À mesure que les médias de l'information traditionnels fermeront, la qualité et la diversité de l'information papier, mais aussi en ligne s'estomperont.

Enfin, ces joueurs œuvrent sur des secteurs tendant structurellement au monopole, puisque leur attrait provient de leur popularité, de la concentration de toute l'information, de toute notre visibilité et notoriété virtuelle sur une seule plateforme. Pourtant, la majeure partie des pays occidentaux ont des lois antitrust ou favorisant la concurrence. Les États-Unis ont scindé les grandes sociétés pétrolières au début du XX siècle et le monopole de téléphone (AT&T) dans un passé plus récent. Est-ce possible avec Google et Facebook? Est-ce souhaitable?

La société doit reprendre possession du marché afin que l'industrie culturelle, de communication et d'information ait accès à un financement à la hauteur des attentes, des exigences et des besoins de la population. On se pose des questions pertinentes sur ces entreprises qui utilisent les infrastructures technologiques pour entrer en contact avec les citoyens et les citoyennes d'ici sans contribuer de quelque façon à la fiscalité nationale ni au financement du système et des activités de production.

1.2 Un nouvel environnement de crise

La relation du consommateur avec le produit s'est transformée. L'approche des citoyens et des citoyennes exige de plus en plus des contenus de qualité n'importe où et n'importe quand et interpelle l'approche linéaire des diffuseurs et des producteurs d'information.

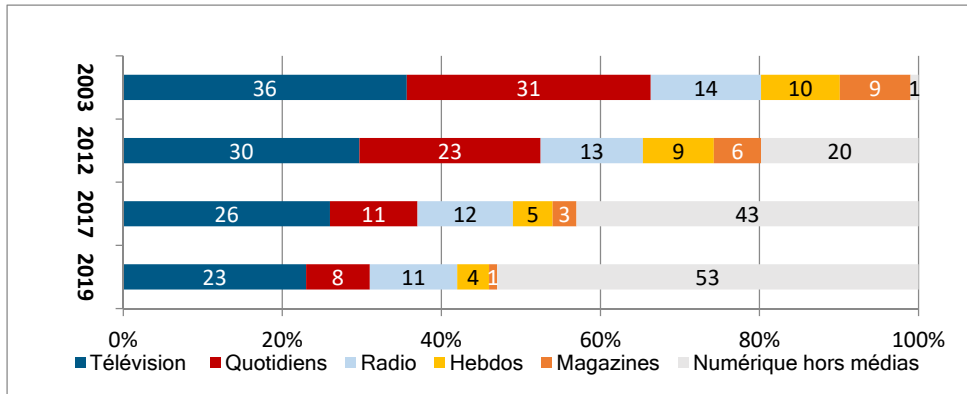
De nouveaux joueurs, au-delà de la télévision traditionnelle ou de la presse écrite ont transformé les façons de faire, et ce, en fournissant des contenus numériques de façon instantanée. Ces moyens alternatifs de communication ont accès à une portion plus qu'importante des dollars culturels disponibles sur le marché.

Le secteur de l'information fait ainsi face à de nombreuses difficultés. Les dollars suivent les pratiques. Les nouveaux moyens de distribution et de diffusion, tels les services en ligne, concurrencent les moyens plus traditionnels et grugent une partie importante des revenus.

En termes de parts de marché, la publicité numérique (hors médias) est passée de 1 % du total québécois en 2003, à 20 % en 2012, puis 53 % en 2019. Sur cette période, ce sont les quotidiens qui ont connu la plus forte baisse, représentant aujourd'hui 8 % des investissements publicitaires alors que c'était 31% en 2003. Bien que plus petit, le marché des magazines a connu le même sort en passant de 9 % du total de la publicité en 2003 à seulement 1% en 2019. Viennent ensuite les hebdomadaires qui ont diminué de plus de moitié, allant de 10 % en 2003 à 4 % du total en 2019. Finalement, la télévision a connu la diminution relative la moins importante, mais elle a tout de même perdu 13 % de parts de marché, diminuant de 36 % à 23 %.



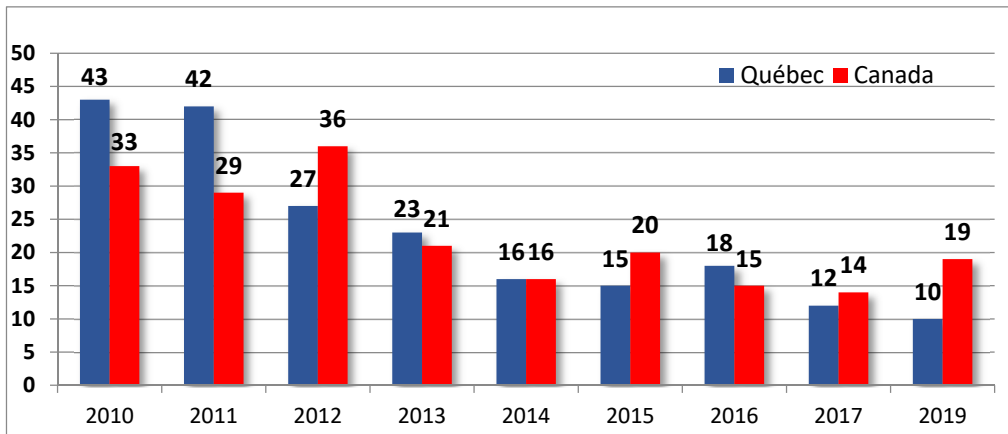
Graphique 1. Parts du marché publicitaire au Québec, en % du total



Source : Centre d'études sur les médias, Publicité, 2022.

Au Canada comme au Québec, les ménages ont diminué progressivement leurs dépenses moyennes en consommation de journaux. De 2010 à 2019, les dépenses par ménage en journaux sont passées de 33 \$ à 19 \$ par année dans l'ensemble du Canada et de 43 \$ à 10 \$ au Québec. Avec 3,5 millions de ménages au Québec, cette contraction représente une baisse de 150 millions \$ de dépenses en achat de journaux en 2010 à 35 millions \$. Ceci représente une baisse de 115 millions \$ ou encore 77% de réduction des revenus d'abonnement.

Graphique 2. Dépense annuelle moyenne par ménage pour des journaux, en \$



Source : Statistique Canada, Enquête sur la dépense des ménages, 2020.

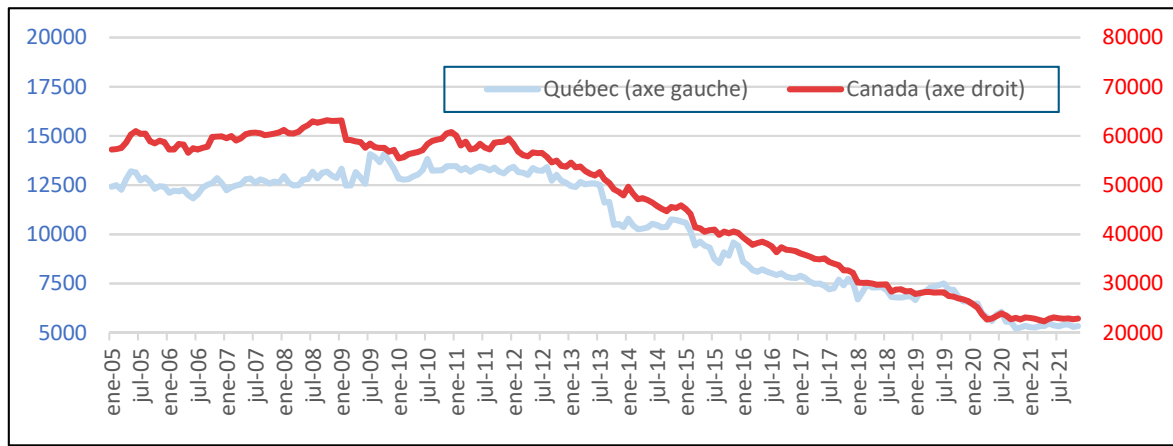
Il est clair que les alternatives gratuites ou à prix réduit en ligne ont réduit la propension des ménages à payer pour des produits de presse. Le format papier est moins populaire et disparaît progressivement des habitudes de consommation des Québécois. La transition du quotidien La Presse vers une diffusion entièrement numérique gratuite a certainement participé à cette tendance dans les dernières années. Les services en ligne sont, en revanche, de plus en plus populaires, et c'est sur ce segment de produit que la presse écrite québécoise doit continuer d'investir pour demeurer compétitive. Il faut toutefois trouver de nouvelles sources de financement afin de rémunérer les professionnels qui œuvrent à la distribution d'information de qualité.

Face à cette crise structurelle, depuis 2012 au Québec, la tendance du nombre d'employés dans le secteur de l'édition de journaux, de périodiques, de livres et de répertoires est lourdement en déclin.



Cette diminution de l'emploi a affecté le marché québécois quelques années plus tard que les marchés du reste du Canada et des États-Unis. Ceci peut s'expliquer, en partie, par la particularité linguistique du Québec. Malgré ce décalage, les journaux du Québec ont rejoint le Canada, en perdant 60 % des emplois en une décennie, entre juillet 2011 et juillet 2021. Le secteur canadien a connu une baisse exactement égale du nombre d'emplois pendant cette période. À noter malheureusement, l'effectif a diminué de 14 % au Québec entre juillet 2020 et octobre 2020 avec le choc supplémentaire de la COVID.

Graphique 3. Évolution du nombre d'employés dans le secteur de l'édition de journaux au Québec et au Canada



Source : Statistique Canada, Tableau 14-10-0201-01, 2021.

L'industrie québécoise réagit à cette nouvelle réalité que représente le numérique. La course à la solution numérique est omniprésente, variée, et parfois maladroite :

- ▶ Certains visent la convergence et l'érosion des conditions de travail au nom de la modernité et de la flexibilité ;
- ▶ D'autres abandonnent totalement l'édition papier ;
- ▶ Nous assistons à une vague de fusion et de rationalisation dans les magazines et les hebdomadaires ;
- ▶ Nous observons l'émergence de monopoles sur ces médias.

2. La faillite du Groupe Capitaux Médias

C'est dans ce contexte que le Groupe Capitaux Médias s'est placé sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers, ce qui correspond à un dépôt de bilan. Ce groupe de presse représentait 6 journaux quotidiens, soit 50% des médias quotidiens écrits au Québec et détenaient un monopole d'opération sur quatre marchés. Il représentait un employeur important, employant plus de 400 personnes regroupées dans 14 syndicats distincts provenant de deux confédérations syndicales. Au cours de sa dernière année d'opération, le GCM avait généré des pertes de 5 M € sur un chiffre d'affaires de 45 M €, soit un taux de perte de 12% sur le chiffre d'affaires. Des initiatives locales de reprise de chaque journal sur une base indépendante ont été lancées, ce qui représentait un risque important car ces projets apportaient la perte d'économies d'échelle et la nécessité de multiplier les projets de numérisation de la diffusion, donc les coûts dans un marché en contraction structurelle.

Face à une menace de fermeture, un premier geste déterminant a été une démarche conjointe où une des deux confédérations syndicales, la CSN, ainsi que la Confédération québécoise des coopératives et des mutuelles, le CQCM, ont rapidement accordé à MCE Conseils un mandat de réalisation d'un plan



d'affaires et de la recherche du financement d'un projet de constitution de coopératives pouvant regrouper les salariés, acquérir les actifs de l'entreprise en faillite et opérer les médias. Une somme de 300 000 € a été investie pour les honoraires de gestion et les frais juridiques d'un projet complexe socialement et géographiquement. Ce geste inusité fut essentiel au succès qui dépendait de la qualité du projet et de sa vitesse d'exécution. En effet, le syndic de faillite (administrateur judiciaire) accordait trois mois aux candidats repreneurs pour présenter une proposition avec un financement acquis ou garanti.

Enjeux Socio-politiques

- 400 employés
- 6 sites de travail
- 14 syndicats, deux centrales
- La sauvegarde de médias essentiels aux régions
- Des initiatives locales dispersées
- Des tensions entre groupes et régions

Enjeux d'Affaires

- Maintien des opérations
- Pas d'actifs tangibles avec valeur
- Perte de 14 M \$ sur 77 M \$
- Absence de repreneur crédible
- Secteur en déclin: 15% de pertes de revenus publicitaires par année et 8% de perte de lecteurs abonnés

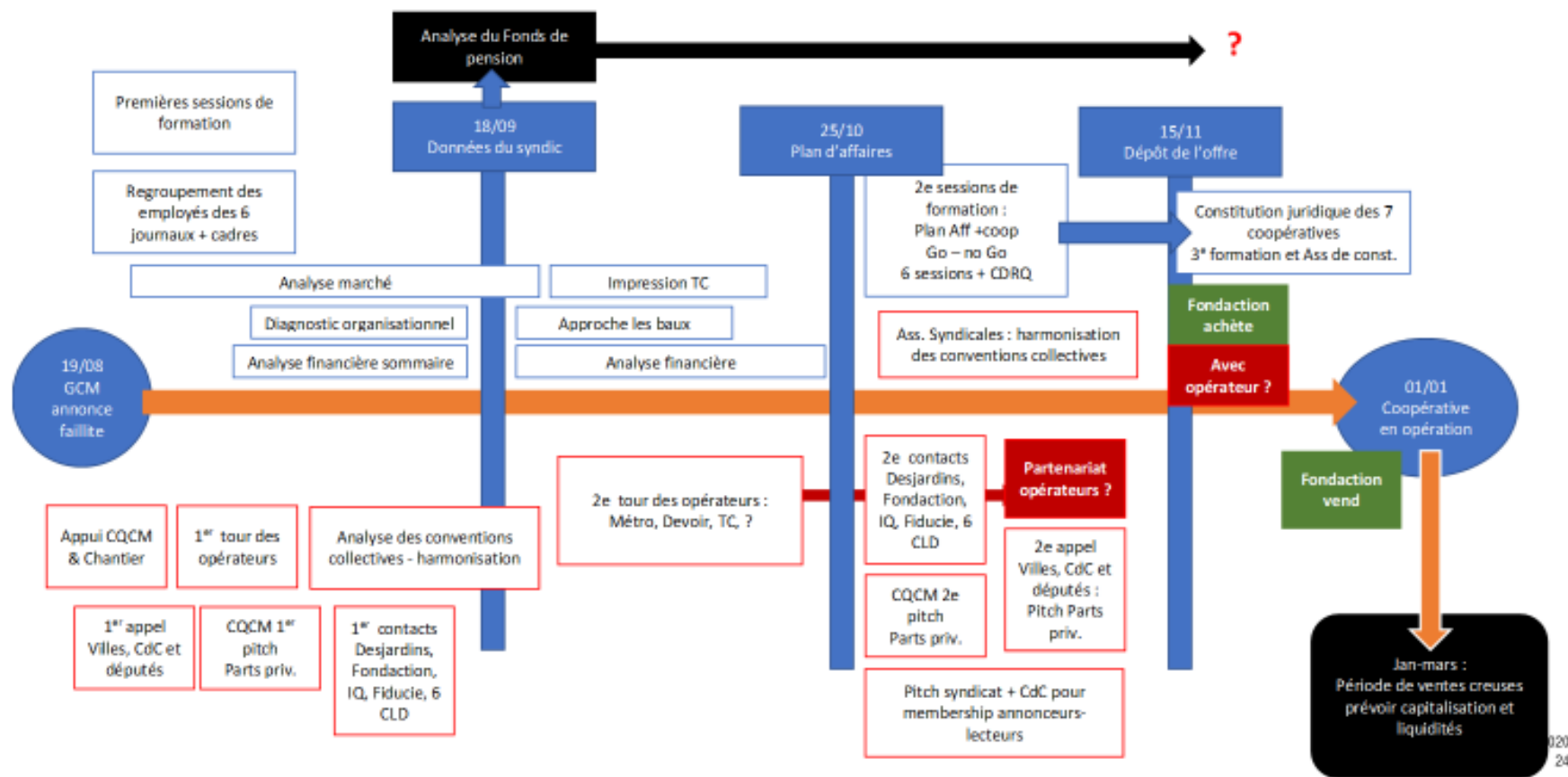
3. Le scénario de reprise coopérative

Le défi du projet était multiple. Il fallait opérer une série d'activités parallèles d'études techniques et de négociations avec bailleurs de fonds, fournisseurs et créanciers. Au même moment, il fallait entamer une opération pour constituer une volonté majoritaire de la part des travailleurs syndiqués et des cadres non-syndiqués à se regrouper dans un scénario commun, sous un nouveau mode de rapports. Il s'agissait d'une opération technique de formation et d'information, mais aussi une opération sociale de mobilisation et de construction d'un mode de propriété et de gouvernance alliant d'anciens adversaires au nom du bien commun. Six opérations étaient menées de front :

- Une démarche sociale et technique de constitution de la coopérative
- Une démarche de réalisation du plan d'affaires
- Une démarche de regroupement des acteurs engagés dans un même projet
- Une démarche de rétention des fournisseurs stratégiques tels l'impression
- Une démarche de recherche d'un partenaire d'affaires
- Une démarche de recherche d'un financement conséquent.



LE PLAN DE TRAVAIL - UNE COURSE FOLLE





3.1 Les enjeux, stratégies et principes de départ

Les objectifs du projet ont été formulés à la fois comme un projet d'entreprise et un projet de société

PROJET DE SOCIÉTÉ	PROJET D'AFFAIRES
<p>CN2i assure un service d'information politique, social, économique et culturel avec un haut niveau de professionnalisme, de rigueur et de service à la population des communautés desservies. À travers son action, elle irrigue les populations desservies avec une information de qualité, mais soutient aussi les dynamiques de vitalisation des territoires et de développement économique ainsi que socio-culturel par des partenariats, des services complémentaires et l'organisation d'évènements.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintien d'un service d'information essentiel souvent en posture de monopole afin d'éviter les déserts informationnels ▪ Partenaire de vos communautés – connecteur des régions – catalyseur des régions ▪ Foyer de revitalisation culturelle et sociale ▪ Vecteur de dynamisation des régions – Une vision de développement régional ▪ Levier de développement économique ▪ Rapports avec les universités et la télévision ▪ Offre d'une plateforme d'hébergement pour les autres médias indépendants du Québec ▪ Rehausser le positionnement des entreprises en centres d'échange et de vitalité des communautés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilité sociale soutenue par une viabilité économique ▪ Assumer et affronter le virage numérique ▪ Renforcer la qualité du contenu ▪ Développement d'un service événementiel, service public à marge positive, renforçant la visibilité et les liens avec les annonceurs ▪ Laboratoire marketing et de variation de production numérique ▪ Captation et gestion de données ▪ R&D numérique ▪ Fluidité des rapports entre les coopératives

1. La finalité du projet est la continuité des opérations des six médias du Groupe Capitales Médias afin d'assurer le professionnalisme, la qualité et la diversité de l'information dans les communautés du Québec.
2. Les employés sont au centre de cette capacité de produire une information de qualité et doivent en conséquence être impliqués étroitement sur le projet de reprise collective.
3. La FNC, le CQCM ainsi que les employés des journaux ont privilégié la formule coopérative pour structurer le projet de relance. La structure de propriété peut être coopérative en totalité ou en partie, avec l'objectif de regrouper tous les acteurs stratégiques améliorant les probabilités de succès à long terme du projet. La formule coopérative est un moyen pour atteindre la finalité recherchée et non la finalité en soi.
4. Nous avons construit un projet qui regroupe les employés, les annonceurs, le lectorat ainsi que les acteurs locaux de développement, dont le monde municipal. Mieux sensibilisées et impliquées, les communautés seront plus enclines à appuyer leurs médias locaux. Cet appui ne devra cependant jamais se traduire en une capacité d'influence dans le contenu journalistique.
5. Chaque entité, chaque journal doit être relancé sur une base individuelle, doté de sa propre identité juridique permettant de maximiser son ancrage et son intégration dans sa communauté locale ou régionale. Nous avons proposé la création d'une coopérative de solidarité pour chaque journal. Chaque journal aurait ainsi une identité juridique qui a pour objet d'y regrouper les salariés (syndiqués et cadres), les lecteurs, les annonceurs et la communauté d'affaires ainsi que les organismes municipaux.
6. Le projet vise à optimiser sa capacité de construire son autonomie à long terme, mais doit compter sur un cadre de financement public stable pour faire face aux défis structurels du secteur. Un crédit d'impôt, proposé en 2017 par MCE Conseils, a été mis en place par les Gouvernements canadien et québécois.
7. Le projet devait s'assurer de regrouper les capacités financières adaptées à son défi opérationnel ainsi que l'ensemble des capacités de gestion à la hauteur des défis qu'il devra affronter.

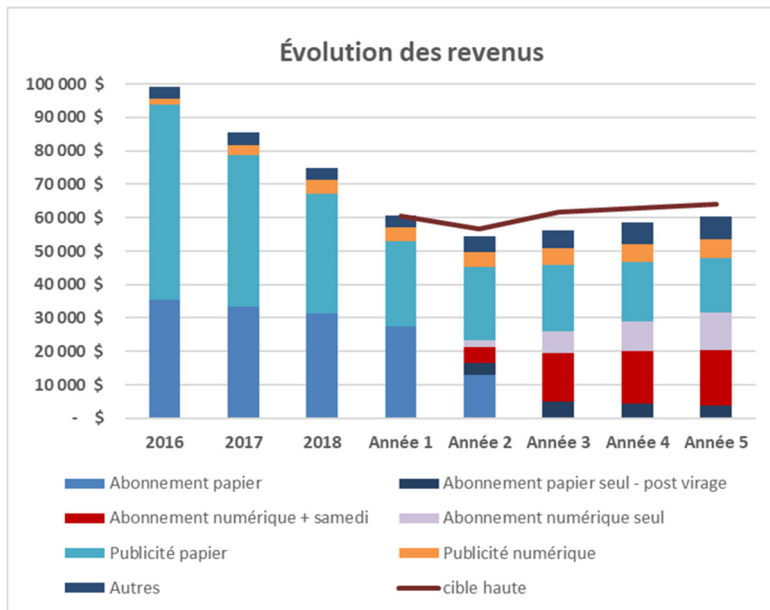


8. Le projet devait promouvoir un haut niveau de transparence économique envers ses salariés dont ils deviennent membres de la structure coopérative retenue.
9. Nous avons établi que l'atteinte de la stabilité financière des six journaux ne sera pas immédiate. Des efforts d'optimisation des revenus (diversification) et des coûts (recherche d'économie) seront requis. **Afin de soutenir les opérations, nous avons visé un financement de 21 millions \$ (15 m €).**
10. Le projet engloba une stratégie de souscription basée sur un appel au monde coopératif et aux citoyens du Québec sous un mode de dons et d'investissements en parts privilégiées. Cependant, le projet ne peut dépendre entièrement de cette stratégie pour son démarrage en vertu des délais de concrétisation de celle-ci. Elle demeure néanmoins centrale à moyen terme. Dans une période de trois mois, les syndicats et acteurs locaux ont regroupé 2,5 M \$ de dons, ce qui fut déterminant dans la démonstration de l'attachement des communautés envers leurs médias. Ainsi, l'apport local a défendu le journal local.
11. Selon notre analyse, il fallait rechercher une solution englobant l'ensemble du Groupe. Chaque journal individuel n'avait aucune entité juridique. Ainsi, un achat par journal exigeait de diviser les actifs par région. De plus, les journaux du Groupe échangent depuis des années des services, ce qui fait qu'ils ont une autonomie opérationnelle partielle, dépendant du Groupe pour la gestion des paies, la publicité nationale, la gestion financière, le marketing, etc. Cette stratégie permet des échanges de services et l'atteinte d'économie d'échelle dont l'impact n'était pas optimisé. En outre, les journaux partageaient la même plateforme numérique ce qui représente un atout central.
12. La gouvernance des journaux locaux regroupe les parties prenantes afin d'assurer le service à la population tout en soutenant le caractère indépendant de la salle des nouvelles. Une assemblée annuelle présentera les résultats de la coopérative locale à tous les membres présents, élira les membres du conseil d'administration et déterminera l'utilisation des éventuels excédents. Le conseil d'administration est composé de représentants de chaque groupe de membres.
13. Les six coopératives se regrouperont pour constituer une septième coopérative. Cette septième entité sera la coopérative de producteurs CN2i (Coopérative nationale de l'information indépendante). Elle permettra de mettre en commun un certain nombre d'actifs (dont la plateforme numérique) et d'activités (gestion des ressources humaines, gestion financière, etc.) Elle favorisera la captation de publicité nationale, la négociation de grands contrats comme l'impression et la publicité institutionnelle. Il s'agit de partager aussi les meilleures pratiques, des projets réseau, une vision/approche qui distingue le groupe. Les annonceurs nationaux ont besoin d'une plateforme panquébécoise, et non pas régionale. Le but de cette coopérative est d'éviter la redondance des postes et des fonctions et de rechercher des économies d'échelle.

Regrouper les conditions gagnantes

Expertise journalistique
Expertise de gestion
Gouvernance inclusive et efficace
Stabilité des revenus par leur diversification (appui public)
Mise en marché dynamique et renouvelée
Ancrage territorial
Optimisation du partage des fonctions
Développement de nouvelles activités
Structure financière permettant la pérennité sur une vision de cinq ans

Un plan de relance basé sur la rationalisation des dépenses a été produit avec des coupures de 10 M \$ par le réaménagement dans de plus petits locaux, la cessation de la version papier sauf le samedi, le virage numérique de la diffusion, un gel salarial de deux ans et la fin d'un régime de retraite à prestation déterminé pour un nouveau régime à cotisation paritaire. Cette restructuration protégeait la majorité des emplois et concentrait les ressources des coopératives sur le contenu. Des concessions ont été requises de la part des salariés sur leurs conditions de travail, tout en limitant ces concessions au strict minimum, dont un gel des salaires sur deux ans.



Plan de relance
Rationalisation –
Consensus – Mise à
niveau – Virage
technologique & culturel

Après une course effrénée, le projet a connu sa concrétisation.

1. La transaction a lieu la veille de Noël 2019, sans garantie formelle que le financement soit garanti, mais avec un niveau solide d'avancement
2. La conclusion du financement a eu lieu le 11 mars 2020, après trois mois de survie sur les liquidités
3. Le projet CN2i représentait la plus grande coopérative créée au Québec depuis 20 ans
4. 3 jours plus tard, la COVID-19 frappait le Québec et provoquait l'effondrement des recettes publicitaires avec la fermeture des commerces et lieux de culture. Une réduction drastique des revenus (publicité) et des dépenses a suivi...avec une contraction simultanée et consentie.
5. La coopérative a rapidement mise en place d'un plan de survie, avec coupure accélérée des postes à 310, réalisé dans un contexte de paix sociale exemplaire, dans la transparence et le dialogue. Ce plan prenait la décision d'interrompre les éditions papier dès avril 2020 sauf pour le samedi, soit deux ans plus rapidement que prévu au plan de relance.
6. Ce plan de survie a été appuyé par l'arrivée des programmes de subvention liés à la crise...
7. Les 7 coopératives sont presque rentables sans subvention en décembre 2021.
8. Les syndiqués siègent au conseil avec les cadres, avec cinq syndiqués sur un conseil de dix personnes, dont trois représentants des bailleurs de fonds.
9. Un accompagnement constant est apporté par MCE Conseils sur les enjeux de gouvernance, de rapports entre les coopératives, de diagnostic organisationnel, de suivi de la transition...un projet à haut coût d'entretien sociologique, de gouvernance et de gestion du changement
10. Instauration de l'abonnement payant en décembre 2020, six mois plus rapidement que prévu
11. Après deux ans d'opération, la Coopérative a généré 13 M \$ d'excédent (10 M €) et a presque atteint le seuil de l'autonomie financière.



Résultats comparatifs GCM - CN2i

	2019	2020	2021	
Revenus abonnement	29 626 898 \$	19 317 252 \$	15 570 797 \$	
Revenu publicité	34 132 098 \$	24 685 134 \$	23 414 038 \$	
Revenus autres	2 333 510 \$	1 502 994 \$	1 949 942 \$	
Revenu subvention presse	- \$	3 344 501 \$	5 727 518 \$	
Revenu subvention COVID	- \$	7 012 384 \$	3 970 284 \$	
	66 094 525 \$	55 864 285 \$	50 634 600 \$	-23%
Dépenses				
Salaires	32 461 981 \$	27 246 042 \$	26 196 170 \$	-19%
Autres	41 169 321 \$	22 909 898 \$	16 229 877 \$	-61%
Excédent	(7 536 777) \$	5 708 345 \$	8 208 553 \$	
Excédent autonome	(7 536 777) \$	(4 648 540) \$	(1 489 249) \$	
% des revenus d'opération	100%	81%	81%	

Ce projet a donc réussi. Mais ce succès a dépendu de quelques facteurs critiques indispensables :

- La centrale syndicale CSN a accepté de financer une large part des frais d'accompagnement technique du projet. La CSN a investi 250 000 €, soit l'équivalent de d'un an de cotisation des travailleurs en cause. Sans cet apport, le projet de coopérative aurait probablement pris 3 mois à regrouper une telle somme et n'aurait pas été en mesure de rencontrer les échéances serrées du projet. La présence d'une capacité d'intervention rapide et de haute qualité a été essentielle.
- La centrale CSN avait créé des années auparavant un groupe conseil spécialisé en projets collectifs, une coopérative de crédit dédiée à l'économie sociale et un fonds de capital de développement alimenté par l'épargne salarial. La complémentarité de ces trois outils et leur complicité tout au long du parcours ont été déterminant pour convaincre les autres partenaires financiers.
- La population a réagi, sous l'impulsion syndicale, et a récolté 2,5 M \$ en dons, constituant une mise de fonds et une démonstration de pertinence, y compris et surtout parmi les grands employeurs privés de chaque communauté, dans un geste de solidarité régionale.
- Tous les salariés, syndiqués ou non, ont fait preuve d'engagement, de solidarité et d'une haute maturité face aux concessions indispensables et une volonté inédite de travailler ensemble à part égale dans le projet coopératif.
- L'État a accepté de mettre en place un levier de financement récurrent couvrant 10% des frais de fonctionnement afin de favoriser le virage numérique et l'équilibre financier au moins jusqu'en 2024. C'est le premier geste de collaboration économie publique – économie sociale de cet important projet, mais ce n'est pas le seul.
- Le syndicat recherchait au départ une structure hybride, où la coopérative serait partenaire avec un opérateur économiquement solide, ayant une expertise sectorielle. Un tel partenaire ne s'est jamais matérialisé. Le projet coopératif a donc été lancé sur une base autonome. En revanche, la coopérative a identifié une Direction générale ayant une solide expérience dans le domaine de la presse écrite et qui avait la volonté de s'impliquer dans un projet collectif, ce qui est aussi relativement rare.



4. L'appui d'un système de financement hybride, social et public

Ce projet a aussi été rendu possible avec un scénario de financement ambitieux. Vu l'historique déficitaire de l'entreprise et son opération dans un secteur notoirement en difficulté, il était complexe de regrouper les sommes requises. De plus, les travailleurs ne pouvaient pas être mis à contribution au départ en raison du caractère périlleux du projet et du fait qu'ils avaient déjà concédé sur leurs conditions de travail. Le manque de capitalisation de départ et l'absence d'actifs tangibles constituaient des obstacles substantiels. Enfin, il était clair que ce projet ne pourrait bénéficier d'une seconde ronde de financement et que cette fois-ci devait être <la bonne>. Il fallait ainsi alimenter le projet coopératif de suffisamment de fonds pour absorber les pertes des premières années et investir dans le virage numérique afin de rejoindre le seuil de rentabilité à l'année 3.

Face au niveau de risque et de l'ampleur des sommes en cause (20 M \$ ou encore 14 M €), nous avons construit un scénario de financement qui multiplie les acteurs sollicités afin que le risque de chacun soit inférieur à la perception du coût social de la perte de six journaux et de 350 emplois.

LA STRATÉGIE DE FINANCEMENT

mce conseils

- Acheter à 1\$ les actions de GCM
- Nous n'aurons pas de seconde chance
- Assurer un fonds de roulement le plus haut possible
- Soutenir l'entreprise durant son virage numérique jusqu'à la rentabilité
- Présenter le jour 1 le crédit d'impôt provincial comme une condition sine qua non
- Impliquer les communautés - dons
- Impliquer les institutions spécialisées dans les projets coopératifs
- Diviser le risque en de multiples petites tranches
- En faire un projet de société, faisant appel à la mission des institutions plutôt qu'à leur rendement
- Négocier des moratoires



Faire tout
cela en trois
mois...

Les membres des coopératives vont investir 5 millions \$ sur cinq ans à partir d'une déduction à la source de 5% sur leurs salaires, financé à 50% par la participation de IQ au montage.

	Financement	% Public
Capital de risque Desjardins	2 000 000 \$	30%
Caisse d'économie solidaire Desjardins	2 000 000 \$	0%
Fondation	2 000 000 \$	35%
Fonds de solidarité FTQ	2 000 000 \$	30%
Fiducie du Chantier de l'économie sociale	1 500 000 \$	20%
RISQ	300 000 \$	20%
Investissement Québec	2 500 000 \$	100%
Population	2 500 000 \$	0%
Travailleurs	- \$	0%
Crédit d'impôt presse écrite	6 000 000 \$	100%
TOTAL	20 800 000 \$	52%

Ainsi, neuf acteurs différents ont été impliqués dans l'architecture financière du projet. Parmi ces acteurs, trois acteurs sont des leviers spécifiquement dédiés au financement de l'économie sociale. Deux mécanismes sont des leviers intégralement publics et trois acteurs sont des fonds d'investissement bénéficiant de leviers fiscaux permettant d'attirer des fonds de particuliers avec une compensation fiscale réduisant le coût financier de l'apport. En contrepartie, ces fonds doivent investir la majorité de leur capital auprès de la PME québécoise. En tout, environ 55% du financement du projet de coopératives de l'information provenait directement ou indirectement de mesures de financement public. En échange, les travailleuses et travailleurs des coopératives s'engageaient à investir au fil des années 5% de leur salaire sous forme de parts privilégiées jusqu'à l'atteinte du montant de 5 M \$. Cet investissement fait l'objet d'un programme public, le régime d'investissement coopératif qui génère une économie d'impôt environnant 50% pour les cotisants.

Le projet de la coopérative nationale de l'information indépendante émane ainsi d'une démarche technique de faisabilité alliant les ressources du monde syndical et du monde coopératif. Il a été



concrétisé par un partenariat financier entre l'économie publique et l'économie sociale au nom d'un projet d'entreprise à impact social déterminant pour les villes et communautés desservies par ces médias.

5. La stratégie de l'État québécois

Les acteurs du développement présents au Québec ont construit au cours des quarante dernières années un réseau d'institutions et de mécanismes de financement qui ont permis l'essor de l'économie sociale vers un stade d'importance qui dépasse ce qui est généralement observé ailleurs en Amérique du Nord. Ce développement a été rendu possible en vertu d'un dialogue constant, quoique non sans difficulté, entre la société civile, les syndicats, les organisations locales, le secteur privé et l'État. Ce dialogue a permis l'émergence d'initiatives et d'innovations complémentaires contribuant à la construction d'un écosystème d'appui technique et de produits financiers adaptés aux besoins et défis des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Le projet CN2i représente un des exemples les plus spectaculaire de ce que cette stratégie a permis de réaliser.

Au gouvernement du Québec, le ministère de l'Économie et de l'Innovation compte sur une Direction des entreprises collectives. Il vient de déposer un Plan d'Action gouvernemental pour l'économie sociale 2020-2025 prévoyant des investissements de 72 millions \$. Avec une population de 8 millions d'habitant, cet investissement représente l'équivalent de 311 M € à l'échelle de la population espagnole. L'économie sociale est soutenue par un écosystème mixte de financement provenant de l'épargne collective, des fonds de travailleurs, des institutions propres de l'économie sociale et de l'État. Elle est soutenue, en outre, par un réseau territorial d'accompagnement technique pour formuler les plans d'affaires, structurer les projets, faciliter l'obtention des financements, former les gestionnaires. Ce tissu de soutien est fondamental au succès du développement de l'économie sociale au Québec.

Nous pouvons illustrer cette complémentarité entre l'appui technique et les produits financiers. On observe de manière trop fréquente une absence de communication ou une incompréhension mutuelle du secteur financier privé face aux entreprises de l'économie sociale. Il y a absence d'équilibre entre la formulation de la demande de fonds prêtables et de l'offre de ces mêmes fonds. Il arrive parfois que les entreprises collectives aient des faiblesses apparentes intrinsèques. Elles peuvent être objectivement en difficulté, pour des raisons de marché ou de gestion. Mais elles sont souvent très saines, sans être en mesure de le formuler de manière claire, avec un plan d'affaires bien établi. Elles peuvent formuler des demandes de financement mal adaptées à leur situation malgré la solidité de leur projet. De manière très fréquente, elles souffrent de sous-capitalisation et ont parfois des difficultés à présenter la juste valeur de leurs actifs et avoirs, avec de fréquentes confusions entre la dette, l'avoir propre et la valeur des subventions reçues.

La construction du réseau québécois de financement de l'économie sociale fut donc une co-construction entre fonds privés et fonds publics. Ce réseau permet d'offrir des financements de tailles diverses avec des acteurs qui agissent de manière complémentaire avec des prêts maximaux de 5 000 \$ (3 500 €), de 50 000 \$ (35 000 €) de 500 000 \$ ou jusqu'à 5 M\$, quoique ce plafond est rarement atteint.

Les principales institutions de financement proviennent de trois groupes :

5.1 Les institutions de l'économie sociale



Les institutions de l'économie sociale ont été constituées avec des investissements du secteur privé et de l'État dans un investissement conjoint en faveur de la création d'emplois. En voici quatre exemples d'initiatives.

Ainsi, le **Réseau d'investissement social du Québec**¹ offre deux produits innovants. Il accorde des prêts sans garantie allant jusqu'à 35 000 €. Il finance aussi l'appui technique pour la formulation des plans d'affaires à hauteur de 7 000 €. Ce volet technique est remboursable si le projet démarre effectivement, mais est converti en subvention si le projet est abandonné. Ce financement couvre habituellement 50 % du coût du plan d'affaires, les promoteurs devant fournir le solde. Le RISQ a été lancé avec 7 M\$ d'investissement de la part de trois banques privées et du gouvernement du Québec. Prenant acte du succès de l'organisation, le gouvernement vient d'y injecter 5 M\$ supplémentaires au cours de l'an passé. Le RISQ détient un portefeuille de 315 entreprises à la fin 2020 pour une valeur totale de 9,8 M \$ CDN (7,2 M €). Globalement, chaque dollar prêté par la RISQ génère des financements totaux de 2 \$ comme effet de levier.

Le **Réseau micro-entreprendre**² est un levier de financement offrant du petit crédit, allant jusqu'à 3 500 €, pour le lancement de micro-entreprises. Il faut convenir que c'est un outil financier peu efficient puisque ses frais de gestion atteignent 125 % de ses revenus de produits financiers. Cela s'explique par le fait que ce n'est pas uniquement une réelle institution de financement. C'est plutôt un incubateur, un centre de formation socio-professionnelle doté d'un levier de financement. À peine 20 % de ses clients finissent par obtenir un prêt. D'autres retournent aux études ou obtiennent un emploi. Mais l'offre de financement y est un puissant outil d'attraction pour attirer les participants. En 20 ans, le réseau a accompagné 29 293 entrepreneurs et accordé 3 197 prêts pour une valeur totale de 20 M \$ (15 M €).

La Confédération québécoise des entreprises de l'économie sociale et solidaire, appelée le Chantier de l'économie sociale, a également créé une **Fiducie**³. La Fiducie du Chantier a été capitalisée par l'État québécois et les fonds de travailleurs. La Fiducie accorde des prêts à terme d'une valeur variant entre 50 000 \$ et 1,5 M\$, les prêts de la Fiducie se déclinent en deux types.

- **Du capital patient opérations (CPO)** : pour financer les coûts liés au fonds de roulement, à la mise en marché de nouveaux produits ainsi qu'à l'acquisition d'équipement de bureau, d'équipement informatique, de matériel roulant, de machinerie ou d'outillage. Ce capital patient opérations est investi sans garantie.
- **Du capital patient immobilier (CPI)** : pour financer les coûts directement associés à l'acquisition, à la construction ou à la rénovation d'actifs immobiliers tels qu'un immeuble, un bâtiment, un entrepôt, etc. Ce capital patient immobilier est garanti par une hypothèque immobilière subordonnée aux hypothèques immobilières pouvant être consenties à tout autre prêteur.

Ces prêts sont octroyés en fonction de montages financiers dans lesquels ils ne peuvent représenter plus de 35 % des frais liés au projet. Entre 2007 et 2020, un montant de 83 M\$ a été réparti entre 250 entreprises de l'économie sociale œuvrant dans différents secteurs d'activité et dans différentes régions du Québec. Ces investissements de la Fiducie généreront des investissements totaux de 666 M\$ et permettront la création et la consolidation de plus de 5 347 emplois.

La **Caisse d'économie solidaire Desjardins**⁴ est le principal acteur non gouvernemental du financement de l'économie sociale et solidaire au Québec. Alimentée par l'épargne des travailleurs et des syndicats, cette caisse est la seule coopérative de produits financiers du Mouvement Desjardins

¹ <http://www.fonds-risq.qc.ca/>

² <http://www.rqcc.qc.ca/>

³ <http://fiducieduchantier.qc.ca/>

⁴ <https://www.caissesolidaire.coop/>



qui a un mandat national plutôt que limité à un territoire. La caisse a en 2019 un actif de 917 M \$ 675 M€ constitué de prêts aux secteurs coopératifs, associatifs, culturels et syndicaux. Elle compte 11 000 membres individuels et 3 400 membres entreprises. La caisse s'approvisionne en fonds principalement à partir de dépôts du mouvement syndical et de l'épargne de ses membres.

5.2 Les fonds fiscalisés

Nous disposons également d'acteurs financiers alimentés par l'épargne du public, soutenue et encouragée par des leviers fiscaux. Créé en 2001, le fonds Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD)⁵ est un fonds d'investissement en capital de développement fondé par le Mouvement Desjardins des coopératives de services financiers et qui participe activement au développement économique du Québec. Il a réalisé 551 investissements pour une valeur totale de 1.5 G \$, principalement pour la PME privée, mais aussi disponible pour l'économie sociale, surtout coopérative. Le CRCD évalue avoir participé au maintien et à la création de 62 000 emplois. Le CRCD est alimenté par l'épargne individuelle en retour d'un crédit d'impôt de 40 %. Ainsi, 1 000 \$ investis pour sept ans dans le CRCD ne coûte que 600 \$ à l'investisseur, cette réduction de coût réel compense pour le manque de liquidité du produit et le risque accru de sa fonction de capital de développement non garanti auprès de PME. Malgré cette cible risquée, le CRCD a généré un rendement cumulatif de 20 % depuis sa création.

Il existe également les fonds de travailleurs. Créés à l'initiative de deux confédérations syndicales, deux fonds de travailleurs bénéficient de crédits d'impôt pour attirer l'épargne des travailleurs afin de dédier les sommes recueillies à des opérations d'investissement direct en entreprise, en vue du maintien et de la création d'emplois. Ces fonds agissent sous plusieurs formes dont les prêts, les garanties, les prises de participation. Ils visent une participation naviguant entre 10 % et 40 % du capital des entreprises afin d'éviter d'être acteur majoritaire tout en détenant une capacité d'influence nette en faveur de la transparence économique, le développement durable et la gestion participative. Ces fonds ne se spécialisent pas en économie sociale, mais interviennent auprès des entreprises de ce secteur ainsi que dans les fonds spécialisés en économie sociale, comme la Fiducie présentée précédemment.

Aujourd'hui, Fondation⁶, le fonds de la CSN, représente 182 000 travailleurs cotisants, 2,2 milliard € d'actif. Il a investi dans près de 300 entreprises pour contribuer au maintien et à la création de 60 000 emplois. Pour sa part, le Fonds de solidarité a investi dans 3 437 entreprises pour un actif de 17,2 G \$ (12,7 G €).

Les travailleurs qui investissent dans Fondation et le Fonds de solidarité FTQ sont contraints d'y laisser leur épargne jusqu'à l'âge de 65 ans et ces sommes seront dédiées au capital de risque. En contrepartie, ces sommes sont déductibles du revenu imposable, apportant ainsi une économie d'impôt variant selon le revenu de chacun, mais que l'on peut estimer en moyenne à 35 %. Tous les produits d'épargne retraite offrent ce déplacement de l'imposition jusqu'au moment du retrait. Les fonds de travailleurs bénéficient de plus d'un crédit d'impôt supplémentaire de 35 %⁷ réduisant à nouveau le coût effectif de l'investissement.

Les acteurs gouvernementaux, Investissement Québec

Mais l'État agit aussi directement. L'État québécois a également fondé ce que l'on pourrait qualifier de banque d'État, nommé Investissement Québec⁸. Cet organisme est le bras financier du gouvernement

⁵ <http://capitalregional.com/>

⁶ <http://www.fondaction.com/>

⁷ Variable selon les années et les fonds.

⁸ <http://www.investquebec.com/quebec/fr>



provincial pour appuyer sa politique industrielle. Investissement Québec offre des prêts, souvent au-delà des niveaux appuyés par des prises de garantie sur actifs, mais aussi des garanties de prêt et des prises de capital. Il a aussi pour mission d'attirer des investissements étrangers au Québec. À la fin 2020, IQ détenait un portefeuille de 2,4 G \$ (1,8 G €) auprès de 1 259 entreprises générant un total de 10 134 emplois créés ou sauvegardés. Parmi ce portefeuille, Investissement Québec a une vice-présidence aux coopératives et entreprises de l'économie sociale qui a investi 482 M\$ dans 306 entreprises pour appuyer la génération de 6 000 emplois. Investissement Québec génère au total 915 M\$ de recettes fiscales avec les activités économiques financées et l'institution dégage un résultat net positif de 96 M\$ en 2014.

Le financement de l'économie sociale au Québec bénéficie donc de sources variées de financement et cela est central à son succès et à sa croissance.

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire recherchent ainsi quatre niveaux d'équilibres dans la construction du financement de leur projet :

- **L'équilibre des ressources financières avec les besoins de l'entreprise.** Celle-ci doit disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour faire face aux imprévus sans pour autant gonfler inutilement les frais financiers de l'entreprise;
- **L'équilibre entre l'implication des membres par une capitalisation suffisante, mais aussi la limitation de leur effort financier à leur capacité.** La coopérative est une forme d'entreprise qui permet aux individus de s'offrir ensemble les moyens de combler des besoins économiques ou sociaux qu'ils partagent. L'accessibilité collective à l'entrepreneuriat est donc une des valeurs du modèle coopératif qui tend à limiter l'effort individuel demandé. Par ailleurs, un lien monétaire entre la coopérative et ses membres est nécessaire pour assurer l'implication constante des membres et leur investissement quotidien dans son développement. Cet effort est aussi un signe de confiance et d'intérêt qui aide à convaincre les bailleurs de fonds de participer au financement de l'entreprise;
- **L'équilibre entre le financement interne par la capitalisation et le financement externe par les emprunts.** La combinaison des différents véhicules de financement présentés aujourd'hui permet des effets de levier et une accessibilité au financement comme jamais la PME collective n'a pu bénéficier auparavant au Québec. Cet ensemble permet de viser des objectifs de réduction des frais financiers. Une stratégie de financement doit permettre d'équilibrer l'économie des intérêts payés avec la flexibilité des remboursements, la disponibilité d'efforts supplémentaires possibles et l'adaptation de ce financement aux cycles annuels et saisonniers de l'entreprise;
- **L'équilibre entre les différentes formes de capitalisation** par la formulation adaptée de règlements d'émission des parts privilégiées de divers types afin de protéger de manière partagée et équitable les divers participants à la capitalisation de la coopérative ou encore des actionnaires dans le cas des coopératives de travailleurs actionnaire (par le biais d'une convention d'actionnaires protégeant les droits des membres).

La stratégie de l'État québécois en faveur de l'économie sociale se caractérise donc par un volontarisme axé sur l'effet de levier. L'État cherche à consentir au secteur les sommes requises pour encourager le regroupement multisectoriel des ressources financières au moindre coût. Il s'agit d'une stratégie d'appui visant le regroupement des ressources de tous, privé, public et économie sociale au service du développement. L'État québécois considère l'économie sociale comme étant un investissement et non pas une dépense. Cet appui dépend cependant de certaines conditions :

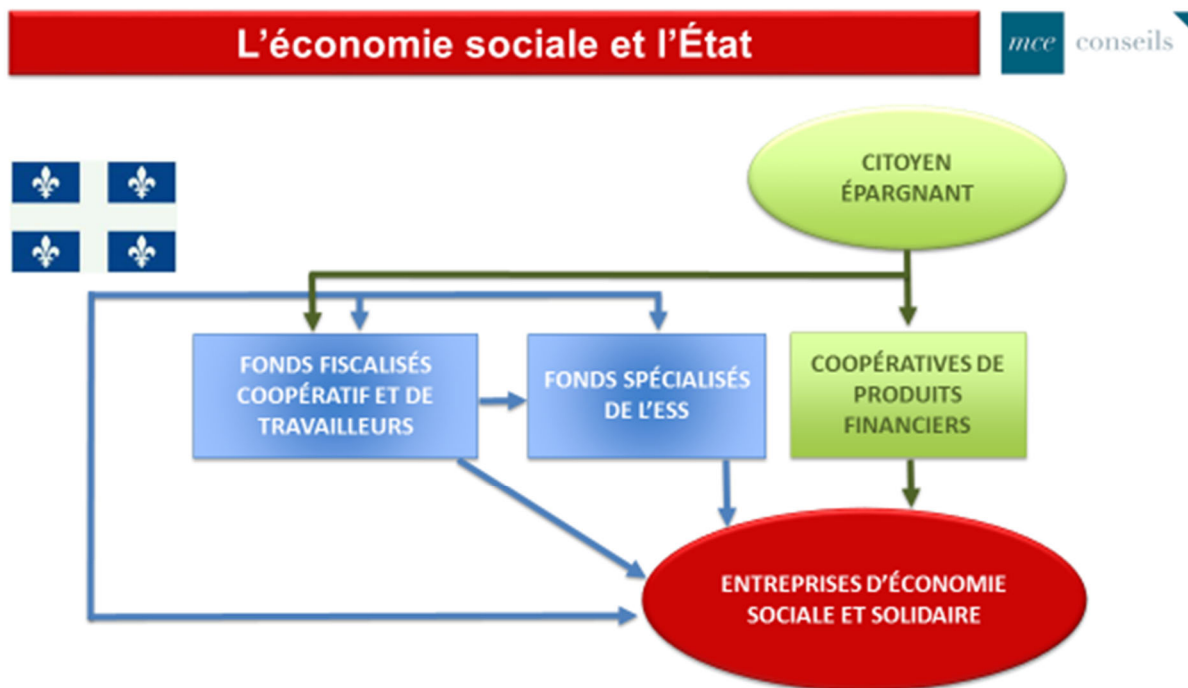
- **La reconnaissance de l'utilité sociale réelle de l'activité;**
- **La capacité de l'entreprise à survivre à la réalité du marché par sa productivité;**
- **La volonté de susciter une complémentarité de produits financiers;**
- **L'obligation d'efficacité pour les entreprises soutenues;**
- **Le soutien à une philosophie d'accès aux services;**
- **Consentir à un appui externe de nature temporaire;**
- **L'obligation pour les entreprises de développer leur autonomie à long terme;**



▪ **Le partage des risques, des coûts et des rendements entre divers partenaires financiers.**

L'État investit directement dans les entreprises de l'économie sociale, que ce soit au chapitre du financement des opérations comme sur le financement des actifs et des immobilisations. Mais il préfère systématiquement intervenir en effet de levier, en complémentarité au financement de la part des usagers (en vue de soutenir l'accessibilité des services) et de la part de la société civile à partir de ses propres leviers de financement. Il n'hésite d'ailleurs pas à induire par des contributions limitées les différents acteurs privés et de l'économie sociale à soutenir les entreprises du secteur. Le citoyen épargnant est au centre de cette stratégie en canalisant son épargne vers le crédit productif. C'est une politique keynésienne timide, qui recherche la maximisation de l'impact au moindre coût pour la société. Le résultat n'est pas si mal.

L'État québécois offre pour sa part de multiples leviers au développement de l'économie sociale. Il a adopté un cadre réglementaire et une loi-cadre de l'économie sociale. Il a prévu des incitatifs fiscaux pour encourager l'investissement des travailleurs dans les leviers de financement et dans leurs coopératives. Il finance les réseaux et les fédérations sectorielles qui apportent des soutiens techniques. Il offre des produits financiers complémentaires, intervenant au niveau requis pour attirer au moindre coût les acteurs privés. Il finance la solvabilité de la demande de certains services sociaux et la création d'emplois. Il a créé un fonds qui subventionne l'accès aux conseillers en gestion pour les plans d'affaires et planification stratégique. L'ensemble de ces mesures favorise le développement de l'économie sociale, la génération d'activités économiques et de services sociaux induisant à leur tour des recettes fiscales pour le gouvernement.



Dans plusieurs cas, on l'a vu, il est possible de démontrer la rentabilité de cette stratégie pour le Trésor public sans avoir recours à l'argument de l'utilité sociale. Dans d'autres, cet apport de démonstration est requis, mais justifie lourdement l'intervention conjointe de la société civile, des travailleurs et du gouvernement. C'est après tout pour cela que les entreprises de l'économie sociale et solidaire existent.

